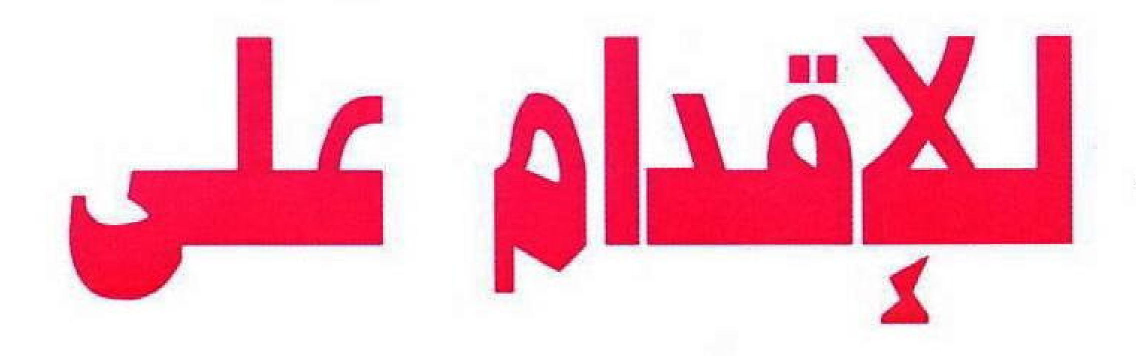
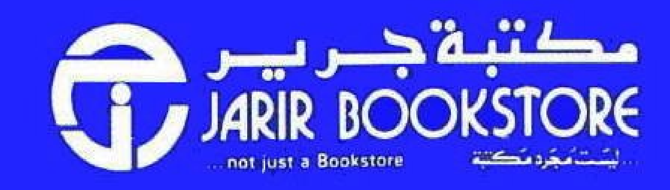
أروع قصص الأمل والالهام :

العادات السبع



التغيير بشجاعة

ستيفن ر. كوفي
مؤلف كتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية»



أروع قصص الأمل والإلهام:

العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة

أروع قصص الأمل والإلهام:

العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة

ستيفن ر. كوفي





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على
jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

إعادة طبع الطبعة التاسعة ٢٠١٠

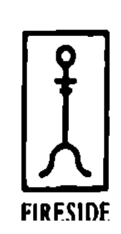
المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

LIVING THE 7 HABITS

The Courage to Change

STEPHEN R. COVEY





العادات السبع

العادة الأولى: كن مبادراً

إن امتلاك روح المبادرة لا يعنى مجرد السبق إلى القيام بشىء ما، بل يعنى تحمل مسؤولية سلوكنا (فى الماضى والحاضر والمستقبل) واتخاذ قراراتنا بناءً على القيم والمبادئ بدلاً من الحالات المزاجية أو الظروف. إن مَنْ يملكون روح المبادرة عادةً ما يُقدمون على التغيير بشجاعة ولا يقبلون لأنفسهم أن يكونوا ضحايا أو انفعاليين أو يُلقوا باللوم على الآخرين. إنهم يقومون بذلك من خلال تطويرهم وممارستهم لأربع ملكات بشرية متفردة هى: الإدراك الذاتى، الضمير، الخيال والإرادة المستقلة، بالإضافة إلى تبنى أسلوب البدء من الباطن إلى الظاهر أثناء القيام بعملية التغيير. إنهم يُقدمون على اتخاذ أهم قرارات حياتهم عندما يُقررون خوض حياتهم بطريقة إبداعية.

العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك

كل الأشياء يتم تحقيقها على مرحلتين، أولاهما المرحلة الذهنية وثانيهما المرحلة المادية، وفى العادة يقوم الأفراد والأسر وفرق العمل والمؤسسات برسم مستقبلهم من خلال وضع رؤية ذهنية لأى مشروع وتحديد الهدف منه، فهم لا يعيشون حياتهم يوماً بيوم دون هدف محدد فى أذهانهم، بل يقومون بإلزام أنفسهم بالمبادئ والقيم والعلاقات، والأهداف الهامة بالنسبة لهم بعد رسم صورة محددة لتلك الأشياء فى أذهانهم، وتُعد رسالة الحياة هى أسمى أشكال الابتكار الذهنى للفرد والأسرة والمؤسسة فضلاً عن أنها ذات أهمية كبرى لأنها تؤثر على كل القرارات الأخرى. إن خلق ثقافة تجمع بين المهام والرؤى والقيم المشتركة هو جوهر القيادة.

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

إن البدء بالأهم قبل المهم هو المرحلة الثانية أو الجانب المادى لإنجاز الأمور. وهو تنظيم وتجسيد التصور الذهنى لأهدافك ورؤيتك وقيمك وأولوياتك الهامة، بحيث لا تأتى الأمور الهامة قبل الأهم، ويركز الأفراد والمؤسسات على أهم الأمور سواء كانت عاجلة أم لا، فأهم شىء هو أن تُرتب الأشياء الهامة وفقاً لأهميتها.

العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع

تفكير المنفعة للجميع هو إطار عقلى وجدانى يسعى دائماً لتحقيق فائدة متبادلة، ويقوم على الاحترام المتبادل فى جميع التفاعلات الإنسانية، وهو تفكير يقوم على الوفرة، أى أنه معين لا ينضب، وفرة فى الفرص، والثروة والموارد بدلاً من الندرة والتنافس بين الأقران. إنه ليس تفكيراً أنانياً يقوم على مبدأ (المنفعة للذات وضرر الجميع) أو (الضرر للذات ومنفعة الآخرين) وفى حياتنا العملية والأسرية غالباً ما يُفكر الأفراد بشكل متعاون، ويُشجع مبدأ المنفعة للجميع على إيجاد حل للصراع، ويساعد الأفراد على السعى إلى حلول تقوم على تبادل المنفعة مثل المشاركة فى تبادل المعلومات والسلطة والتقدير والجوائز.

العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك

عندما نستمع إلى الآخرين بهدف فهمهم بدلاً من الاستماع إليهم بنية الرد، فإننا بذلك نبدأ فى إقامة تواصل حقيقى وبناء علاقات قوية، وعندما يشعر الآخرون بأنه قد تم فهمهم فإنهم عادةً ما يشعرون بالثقة فى أنفسهم، وبقيمتهم الحقيقية ويشرعون فى التخلى عن الأساليب الدفاعية حتى تتزايد الفرص للتحدث بحرية ويتسنى للآخرين فهمك بسهولة أكثر، ويتطلب السعى إلى فهم الآخرين تعاطفاً من المستمع، أمَّا المحاولة لأن يفهمك الآخرون فتتطلب منك شجاعة، وتكمن المثالية فى الموازنة بين هذين الأمرين.

العادة السادسة: التكاتف مع الآخرين

إن التكاتف هو إنتاج بديل ثالث، ليس رأيى أو رأيك بل رأى ثالث أفضل من أى منا بمفرده. إنه ثمرة للاحترام المتبادل والتفاهم، أو حتى إظهار لوجهات النظر المختلفة فى حل المشاكل واغتنام الفرص. إن الأسر وفرق العمل المتعاونة تزدهر على حساب الطاقات الفردية؛ ليصبح الكل أكبر من حاصل مجموع أجزائه، وغالباً ما تؤدى تلك العلاقات أو فرق العمل إلى نبذ الخصومات الدفاعية (1+1=)، ولا ترضى بحلول الوسط (1+1=1) أو تكتفى بمجرد التعاون (1+1= 2) بل تطمح إلى تحقيق تعاون إبداعى ليصبح (1+1= 3 أو أكثر).

العادة السابعة: اشحذ المنشار

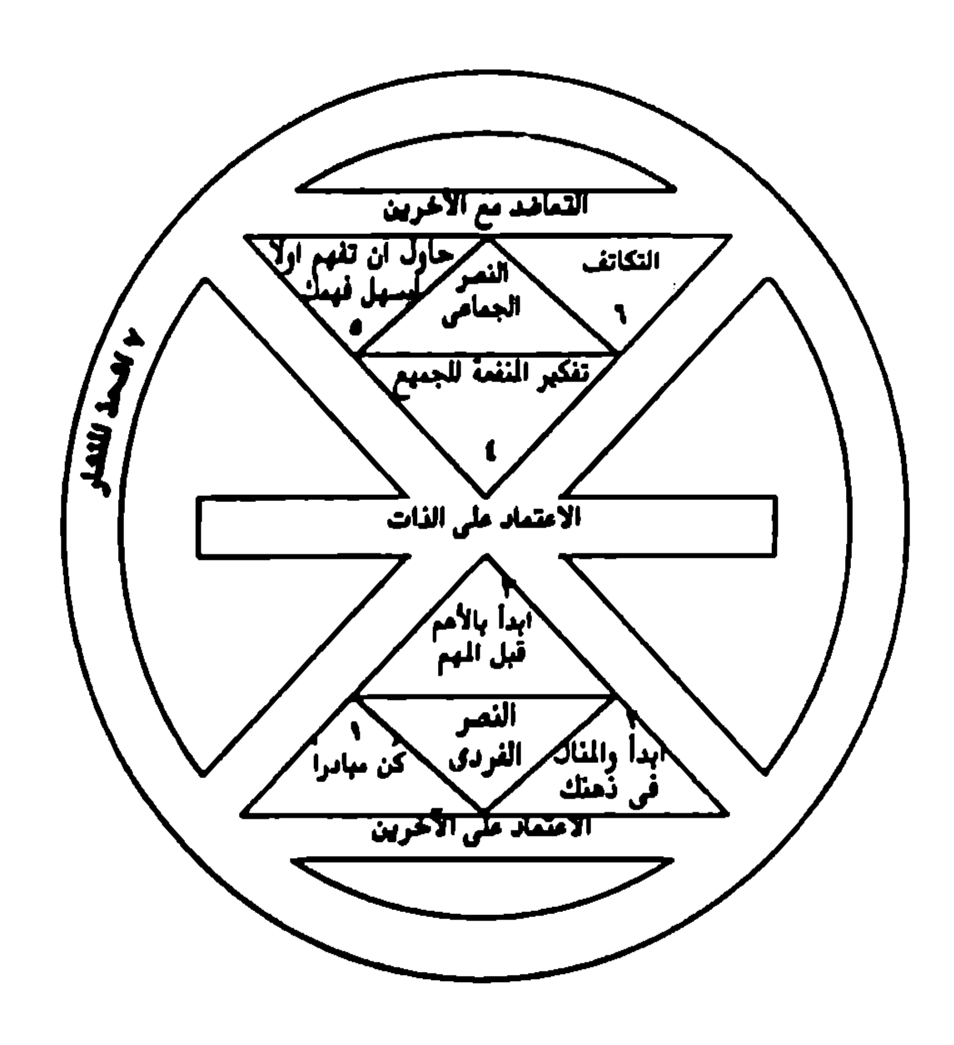
إن المقصود بمبدأ شحذ المنشار هو: تجديد أنفسنا على نحو مستمر فى مختلف الأبعاد الأربعة لطبيعتك، التى تتمثل فى البُعد الجسدى والروحى والفكرى والاجتماعى والعاطفى، وهى العادة التى تزيد طاقتنا لنستفيد من كل العادات الأخرى بفاعلية، وبالنسبة للمؤسسة تساعد "العادة السابعة" على تنمية الرؤية والتجديد والتطوير المستمر كما تحميها من مخاطر الدمار وإهدار الطاقات، وتضع المؤسسة على طريق النمو والازدهار من جديد، أمّا بالنسبة للأسرة فتساعد العادة السابعة على زيادة فاعليتها من خلال الأنشطة الفردية والأسرية مثل ترسيخ التقاليد التى تُنعش روح التجديد داخل الأسرة.

رصيد بنك الأحاسيس

إن رصيد بنك الأحاسيس هو استعارة لمقدار الثقة التى تتوافر فى علاقةٍ ما، مثله مثل رصيد مصرفى جارٍ نودع فيه ونسحب منه مدخراتنا، وتُسهم أشياء مثل السعى لتفهم الآخرين والتعاطف والوفاء بالوعود، وصيانة عرض الغائب فى زيادة معدل رصيد الثقة، وعلى الجانب الآخر تؤدى أشياء مثل عدم مراعاة مشاعر الآخرين ونقض العهود والغيبة إلى تقليل أو حتى نفاد رصيد الثقة فى علاقةٍ ما.

التصور الذهنى

إن التصـور الذهـنى هـو الطـريقة التى يرى كل شخص من خلالها العالم، ولكن ليس كما هو فى الواقع. إنها مجرد خريطة توضيحية وليست واقعاً حقيقياً، إنه بمثابة عدسـة نـنظر مـن خلالهـا إلى كـل شـئ، تشكلت من خلال تنشئتنا وما اكتسبناه من خبرات واختيارات متراكمة طوال حياتنا.



من إصدارات مؤسسة فرانكلين كوفى أيضاً

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

قيادة ترتكز على المبادئ

الأهم فالمهم

التأملات اليومية لأكثر الأشخاص فاعلية

الأولويات اليومية

عوامل التفوق

كيف تُخطط وتُنجز مشروعك، أسلوب جديد لإدارة الشروعات وانجاز أهم الأشياء بفاعلية

مبدأ القوة

القوانين العشرة الطبيعية لاستثمار وقتك وادارة حياتك

العادات السبع لأكثر الأسر فاعلية

العادات السبع لمراهقين أكثر فاعلية

جوهر القيادة

مُخطط فرانكلين

إلى كل مَنْ شاركوا بجهدٍ وافرٍ فى الإسهام بقصصهم؛
فضلاً عمن ذكروا بين دفتى هذا الكتاب

امتنان وتقدير

أود أن أعبر عن عميق امتناني وتقديري لمئات الأشخاص، الذين ساهموا في إخراج هذا الكتاب إلى حيز الوجود، وأود أن أخص بالشكر منهم:

"بويد كريج" لبراعة إدارته للعمل طوال مراحل مشروع الكتاب، وما أظهره من حكمة لا ينضب معينها، وضوابط فائقة، وكرم ورقة غير معهودين أثناء تحديد مهام العمل لكل منا، بالإضافة إلى تنظيم سير العمل طوال مراحله الشاقة التي اجتازها بنفسه.

"ويس سميث" لمثابرته الصحفية ومقالاته الرائعة التي زودت الكتاب بكثير من قصصه الرئيسية.

"تيسا ماير سانتياجو" لتحرير القصص بطريقة ساعدت على احتفاظها بمشاعر وروح وبغية أصحابها.

"ليا بيلي" و"آني أوزوالد" لما بذلوه من جهد وافر في تنسيق هذا الكتاب والمساعدة في كل أنشطة إصداره، وما أظهروه من تفان وإخلاص حقيقي في القيام بمختلف المهام.

"ديف كول" و"تاي جيبسين" - فريق التصميم الفني - لإعدادهم نافذة مرئية يطل القارئ منها على جوهر الكتاب وكل قصة يضمها، ولما يمتلكونه من حرفية وحصافة ومقدرة فنية فريدة من نوعها.

"جانيت سومر" و"جانين بالوك" و"توني هاريس" و"بيا جينسين" و"كولين كوفي براون" و"جيم كراولي" و"ديفيد هاتش" و"لورين ديترلي" و"ديفيد هاريس" و"ريتشارد هامون" لمساعدتهم في مقابلة المساهمين، وتحرير القصص، ومراعاة كافة العوامل الرئيسية لإنجاح الكتاب.

"جانيتا أندرسون" و"رويس كروجر" و"براندون هاردينج" و"جاكى بيترسون" لحصافتهم والتزامهم بتزويد الكتاب بقصص إبداعية من مختلف أنحاء العالم.

"كريستى برزيزنسكى" و"كيرى سايتس" لبراعتهما فى النسخ حيث ينجزان دائماً مهامهما بنجاح.

"باتى بالات" و"نانسى ألدريدج" و"دارلا سالين" و"كيرى جنسون" و"ليا بيلى" - فريق العمل بمكتبى - الذى يُعد بمثابة الركيزة الأساسية، وقوة الدفع لكل أعمالى. ويُعد هذا الفريق نموذجاً رائعاً تتوفر فيه كل المبادئ والمُثُل التى نقوم بتعليمها.

"جريج لينك" و"ستيفن م.ر.كوفى" لمساندتهما واستشاراتهما المستمرة.

"ديبرا لوند" و"لورا إليرتسون" و"ميليسا آدامز" و"روندا براون" - فريقنا للعلاقات العامة - لجهدهم المتفانى فى مجال الدعاية.

"برينت بيترسون" و"تيم بوشل" لقيامهما بجمع معلومات حول مدى تأثير وفعالية سلسلة العادات السبع.

"جينى سارانتيس" و"رون ثورمان" لمعاونتهما ومساندتهما القانونية.

"ريان بارك" و"فريق قسم النسخ والبريد" لإصرارهما على أداء مهامهما مهما كلفهما الأمر.

"دومينيك أنفوسو" وباقى فريق التحرير والنشر بمؤسسة سيمون، وشوستر شركائنا الدائمين فى مجال النشر.

"جان ميلر" - وكيلتى الأدبية - لنشاطها وتأييدها المتواصل.

كل زملائى ورفاقى فى مؤسسة "فرانكلين كوفى" لتكريس حياتهم، كل بطريقته الخاصة وعلى حسب تخصصه لمساعدة ملايين الأشخاص لتحقيق أهم أهدافهم.

وأخيراً أخص بالذكر أسرتي لكونها مصدراً لا ينضب معينه من الضياء، والتعلم والسرور والإلهام والتأييد الدؤوب.

المحتويات

تحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب

يزخر كتاب *العادات السبع* بالعديد من القصص ـ قصص عن أشخاص من مختلف مناحي الحياة، يتعاملون مع التحديات العظام التي تواجههم في العمل والمجتمع والمدرسة والأسرة فضلاً عن تحديات أنفسهم، وتوضح تلك القصص كيف طبق هؤلاء الأشخاص مبادئ كتاب "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" على تلك التحديات، وكيف كانت أبرز النتائج.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكن أن تفيدك تلك القصص؟ إذا كنت بالفعل قد تعرفت على العادات السبع، فمن المحتمل أن تجدد تلك القصص من فهمك والتزامك بها، ولعل الأكثر أهمية أنها قد تبث في نفسك معارف جديدة بأساليب إبداعية أخرى تساعدك على مواجهة تحدياتك بنجاح.

أمّا إذا لم تكن على دراية بالعادات السبع، فقد تجدد تلك القصص ثقتك بقدرتك وحكمتك الفطرية، وأعتقد أن تلك القصص سوف تستحوذ على قلبك، وتبعث بداخلك ـ كما حدث معي ـ الشعور بالإثارة، وإدراك حريتك، وقدراتك الكامنة فضلاً عن الشعور بالقوة، ولكن قبل أن أواصل حديثي ينبغي عليَّ أن أعترف بشيء وهو أنني لم أكن دائماً مقتنعاً بقيمة القصص، وكنت أخشى أن يعتقد القارئ أو المستمع أنني أحاول فرض سلوكٍ ما، ورد في القصة بدلاً من النظر إليه كمثال توضيحي لمبدأ ما.

وقد استمعت زوجتي طوال ما يربو على أربعين عاماً إلى المئات من محاضراتي، وفي كل مرة تقريباً كانت تحاول تقويمي فتنصحني بأن أستخدم مزيداً من القصص والأمثلة التي توضح مضمون النظريات، والمبادئ التي أقوم بتدريسها. كانت تقول لي: "حاول ألا تكون مُملاً، واستخدم بعض القصص التي تتعرض لحياة الناس" فدائماً ما تمتعت ببصيرة نافذة في تلك الأشياء، ولحسن الحظ لم تتردد إطلاقاً في الإفصاح عنها.

وقـد تبين لى من خلال التجربة أن "ساندرا" كانت على صواب فيما قالته لى وكنـت مخطئاً فـي اعـتقادى، وأدركت أن الصورة لا تساوى ألف كلمة فقط كما جـاء فـي التعـبير الشـرقى بـل إن الصـورة التى تترسـخ فى القلوب والأذهان من خلال قصة ما تفوق تأثير عشرة آلاف كلمة.

ولا يسـعنى أن أعـبِّر تمامـاً عن مدى ما أكنه من تقديرٍ واحترام لكل شخص سـاهم بـإحدى القصـص الـتى وردت خـلال هـذا الكتاب، لما أبدوه من اسـتعداد لمشاركة تجارب حياتهم الشخصية فى العيش وفقاً لمبادئ كلية راسـخة، ويمكنك القـول بـأنهم جمـيعاً أشـخاص بـارزون ينبغى احترامهم لما يمثلونه وما يحـاولون إنجـازه ومـا أنجـزوه بـالفعل، حيـث تعـد قصصـهم أمـثلة بارزة لأعمق تجارب التغـيير، وإنى لأتضـاءل أمام إنسانيتهم الواضحة كما أُعرب عن عميق امتنانى لما أظهروه من روح المشاركة.

ولكـن هـذا الكـتاب لـيس مجرد كتاب لحكايات الأطفال، لأنه يشتمل على إطـار فكرى ينتشر بين ثنايا تلك القصص، ويقوم هذا الإطار أساساً على العادات السـبع الـتى تقوم بدورها على مبادئ راسخة بديهية صالحة لكل زمان ومكان، وأعـنى بلفـظ "شـاملة" أن تلـك المـبادئ تصلح فى كل المواقف والثقافات، وأنها تـتفق مـع كـل الأديـان الرئيسـية الستة، وأنها ثابتة بالفعل فى كل المجتمعات والمؤسسات التى حققت نجاحاً باقياً على مر التاريخ، أمَّا لفظة "راسخة" فأعنى بهـا أن تلـك المـبادئ ثابـتة لا تـتغير. إنهـا قوانـين طبيعـية دائمـة مثل قوانين الجاذبـية، أمَّـا لفظـة "بديهية" فأعني بها أنه لا يمكنك أن تُجادل فى صحتها كمـا لا يمكـن لشخص أن يزعم أن بإمكانه بناء الثقة دون توفر مقوماتها (ويوجد رسـم توضـيحى للعـادات السـبع وتعـريف موجـز لكل منها بمقدمة هذا الكتاب حتى يتسـنى للقارئ الرجوع إليه بسهولةٍ ويُسر).

قـد يبدو ذلك من الغرور، ولكنى أعتقد أن أكثر الناس فاعلية قد تولَّوا خلال حياتهم تطبيق المبادئ التى تقوم على أسـاسها العادات السـبع، وفى الواقع إننى مقتـنع تمامـاً بكـون العـادات السبع أكثر ملاءمة لعالم اليوم، المُعقد المليء بالفتن والاضـطرابات والحـافل بكثرة التغييرات، ولكى تتكيف مع التغيير وتحصل منه

على أفضل النتائج فأنت بحاجة إلى مبادئ لا تقبل التغيير. دعنى إذاً أحاورك بالمنطق للحظة:

أولاً: دعنا نُعَرِّف مفهوم "الفعالية" بأنه الحصول على النتائج المرجوة بطريقة تُمكنك من الحصول حتى على نتائج أفضل فى المستقبل، وبمعنى آخر هو التوفيق فى أن تحقق نجاحاً متوازناً يبقى ويدوم طويلاً.

ثانياً: إن العادات هى عبارة عن مبادئ مُجسمة، مبادئ انتشرت فى حياتنا حتى أصبحت أمراً مُعتاداً وطبعاً ثابتاً. إن المبادئ ببساطة هى قوانين طبيعية تحكم حياتنا سواء أدركناها أم لا، أحببناها أم لا، اتفقنا معها أم لا، تماماً مثل الجاذبية، وأنا لم أقم باختراع تلك المبادئ وإنما قمت بمجرد تنظيمها وتطويع اللغة المناسبة لوصفها.

ولطالما طُلِبَ منى - خاصةً من قِبَل وسائل الإعلام - أن أقوم بتقديم نماذج وأمثلة يُقتدى بها، وقد قمت بالفعل بتزويد هذا الكتاب بمزيج منهما على نطاق موسع، ولكنى اكتشفت أن أفضل الأمثلة والأدلة تتوفر عندما أقترح على السائلين - أو حتى أتحداهم - القيام بهذه المهمة "فكِّر فى أى شخص أو أسرة أو مشروع أو مؤسسة ناجحة أُعجبت بنجاحها المتواصل، واتخذها كمثال ودليل يُحتذى به".

وسواء كان المعجبون على دراية بالعادات السبع أم لا، فهذا أمر لا علاقة له بالموضوع، لأنهم يعتمدون فى حياتهم على مبادئ ثابتة، ولم أجد فى حياتى قط مَنْ نازع فى صحة أحد المبادئ الأساسية. نعم أحياناً قد لا تروقهم اللغة المستخدمة فى وصف العادات السبع، وهذا أمر مقبول، وقد لا يجدون فى القصص شيئاً يعنيهم أو يخصهم على الإطلاق، وفى الواقع أنهم قد يلجأون فى تلك الحالة إلى التفكير فى النموذج المقابل لنفس المبدأ.

ولكن مبدأ تحمل المسؤولية التى تمثله (العادة الأولى) هو مبدأ بديهى أى لا يمكنك إنكار صحته، وكذلك أيضاً تحديد الهدف والقيم فى الذهن (العادة الثانية) والبدء فى تجسيد تلك الأهداف وإنجازها (العادة الثالثة) وكذلك تحقيق

المنفعة والاحترام المتبادلين (العادة الرابعة) والفهم المتبادل (العادة الخامسة) وتحقيق تعاون إبداعى (العادة السادسة) والحاجة إلى التجديد والتطوير المستمر (العادة السابعة).

إن تلك المبادئ مثلها مثل الفيتامينات والمعادن الموجودة فى مختلف أنواع الأطعمة، قد تكون مُركزة، مجمعة أو على فترات زمنية متتابعة أو كبسولات مغلفة فى مكملات غذائية، وكذلك الحال بالنسبة للعادات السبع، حيث توجد أيضاً العناصر الرئيسية المُسماة بالمبادئ فى الطبيعة متمثلة فى صورة أشكال عديدة، وقد أحس ملايين الأشخاص من كل أنحاء العالم بمدى فاعلية ونفع الكبسولات المتتالية لمجموعة المبادئ المتوازنة التى تزخر بها سلسلة العادات السبع، وسوف تجد سبب ذلك وكيفيته موضحاً فى بعض تلك القصص، والفضل لله وحده فى توفير مصادر تلك المواد الفعالة.

دوران رئيسيان

خلال هذا الكتاب سوف أحاول القيام بدورين، هما دور المرشد والمعلم.

أولاً: دور المرشد: تخيل معى أنك سائح تقوم للمرة الأولى برحلة إلى أعالى نهر النيل، فسوف تحتاج على الأرجح إلى مُرشد يُخبرك بما ينبغى عليك البحث عنه وأهميته، أمّا لو أنك ذهبت إلى هناك لمراتٍ عديدة سابقة أو استعددت بطريقتك الخاصة لمثل هذه التجربة فقد تُفضّل أن تقود نفسك فى تلك الرحلة. كذلك الحال بالنسبة لتلك القصص، عليك أن تُقرر ما إذا كان الدليل الوارد فى هذا الكتاب مُفيداً لك أم لا، فما لم يكن مفيداً فعليك أن تتجاهل المقدمة.

ثانياً: دور المعلم: هناك حاشية موجزة عقب كل قصة تؤكد على نقطة أو زاوية معينة أو أسلوب جديد تماماً فى التفكير، يمكنه أن يُحسن من فهمك أو يُحفزك على السلوك بطريقةٍ ما، ومرة أخرى عليك أن تتخير استخلاص نتائجك ودروسك من القصة بنفسك مع التغاضى عن حاشية القصة. لا بأس بذلك.

لقد بدأت أؤمن بأن التكرار هو السبيل إلى التعلم، وأنه إذا أردت حقاً أن تساعد الناس ليصبحوا أكفاء، فعليك أن تُعيد استخدام ألفاظ وأفكار متشابهة

مراراً وتكراراً بأساليب جديدة ومن زوايا مختلفة، وهذا بالضبط هو ما يحاول هذا الكتاب أداءه، وحيث إنه يدور عن أشخاص يحاولون تطبيق الالتزام بالعادات السبع، فسوف توجد لغة العادات السبع باستمرار خلال الكتاب، وغالباً ما يقوم الراوى بتمييز العادة التى تم تطبيقها على نحوٍ صحيح وسط أحداث القصة، أمَّا إذا لم يقم الراوى بتحديدها نصاً - وكان ذكرها مهماً - خاصةً إذا لم أذكرها فى تعليقاتى قبل أو بعد القصة، فعادةً ما أقوم بإدراج اسم العادة التى يتم تطبيقها بين أقواس مثل: [العادة الأولى: كُن مبادراً] وإذا أزعجك ذلك لسببٍ أو لآخر فعليك فقط أن تتغاضى عنها وتواصل قراءتك، ولكنى مقتنع أن ذلك سوف يساعد معظم القراء ممَنْ سبق لهم الاطلاع على العادات السبع أو غيرهم على أن يُدركوا المبدأ الذى تُعالجه القصة، وسوف أقوم غالباً بذكر العادة مرة أخرى فى حواشى القصص، ولكن بمعنى أو من منظور أو تجربة أخرى. تذكر أن الهُدف من الكتاب هو مساعدتك أيها القارئ على تعميق فهمك والتزامك بالمبادئ التى تتضمنها العادات، لذا فحاول ألا تدع الرموز اللفظية تصرفك عن المبدأ الأساسى الذى يوجد فى الطبيعة، ويتحكم فى نتائج كل الأفعال، وتذكر أيضاً أن العادات السبع ليست إلا مبادئ بديهية ثابتة بالفعل، وكل ما أقوم به هو استخدام اللغة التى تُحدد وتوضح بعض الحقائق التى تدركها بالفعل بداخل أعماقك، إنما أحاول أن أوضحها لك حتى يمكنك الاستفادة منها فى أسلوب تفكيرك وسلوكك واتخاذ قراراتك، ولذلك فإن اللغة المُستخدمة فى العادات السبع ليست إلا رموزاً لفظية لعالم المبادئ. إنها بمثابة مفتاح يفتح لك الباب نحو الهدف المُراد.

إن القصص التى يزخر بها هذا الكتاب كلها حقيقية، وقد تمت صياغتها فى معظم الأحوال بنفس ألفاظ الرواة، حيث استدعت الضرورة فى بعض الأحيان أن يُضاف إليها بعض التعديلات قدر الإمكان للمحافظة على مغزى القصص ومضمونها الأصلى، بالإضافة إلى أسلوب وروح الراوى، وغيرت مُعظم أسماء الأشخاص الواردة فى القصص حفاظاً على مكانة الأشخاص الأصلية، باستثناء بعض الشخصيات التى تم التصريح بأسمائهم الحقيقية فى عناوين القصص.

كفاح منهج "من الباطن إلى الظاهر"

أثناء قراءتك لتلك القصص، لاحظ أن معظم الأشخاص ـ في الأعم الأغلب ـ يتبنون منهج "من الباطن إلى الظاهر" الذي يتطلب في العادة نضالاً شخصياً وتضحيةً بكبرياء الفرد واعتزازه بذاته، وتغييراً هاماً في أسلوب الحياة والعمل، ويستدعي هذا التغيير دائماً جهداً هائلاً، وصبراً ومثابرة، حيث يمارس الفرد عادة خلال تبنيه لهذا المنهج جميع الملكات الإنسانية الفريدة الأربع وهي: إدراك الذات، والخيال، والضمير والإرادة المستقلة، ودائماً ما يتمكن من رؤية وإدراك كل ما هو ممكن ومرغوب في تحقيقه، فضلاً عما ينتج عن ذلك من أشياء رائعة، حيث تُسترد الثقة المفقودة ويُرَمَّم بُنيان العلاقات المتداعية، وتبرز القدرة الأخلاقية الشخصية لمواصلة جهود التغيير.

وسوف تستهويك بعض القصص دون غيرها، حاول أن تتأمل في القصص المُفعمة بالإثارة حيث تم انتقاؤها بعناية حتى لتُمثل براعة القصص وتفردها، وعند الانتهاء من قراءة كل قصة واستعراض المبادئ الأساسية الشاملة التي تضمنتها، سوف تتزايد ثقتك في قدرتك على تطويع وتطبيق إطار العادات السبع على كل المواقف الصعبة والتحديات التي قد تواجهك في الوقت الحاضر أو المستقبل. وسوف تشرع أيضاً في النظر إلى مشاكلك كفرصة لانطلاق قدراتك الإبداعية، فعندما نتمكن من حل مشاكلنا نتخلص من شئ ما، أمَّا عندما نبتكر فإننا نجلب شيئاً إلى عالم الوجود، ومن عجيب سخرية القدر أن يكون التفكير الإبداعي أكثر فاعلية في حل المشاكل من الخوض في حل المشاكل ذاتها، وسوف ترى ذلك مراراً وتكراراً من خلال تلك القصص. حاول إذاً أن تستمتع بها وتتعلم منها وتتأمل فيها، فسوف تبعث الأمل في نفسك وتزيد من ثقتك بنفسك، وفي قدراتك الإبداعية.

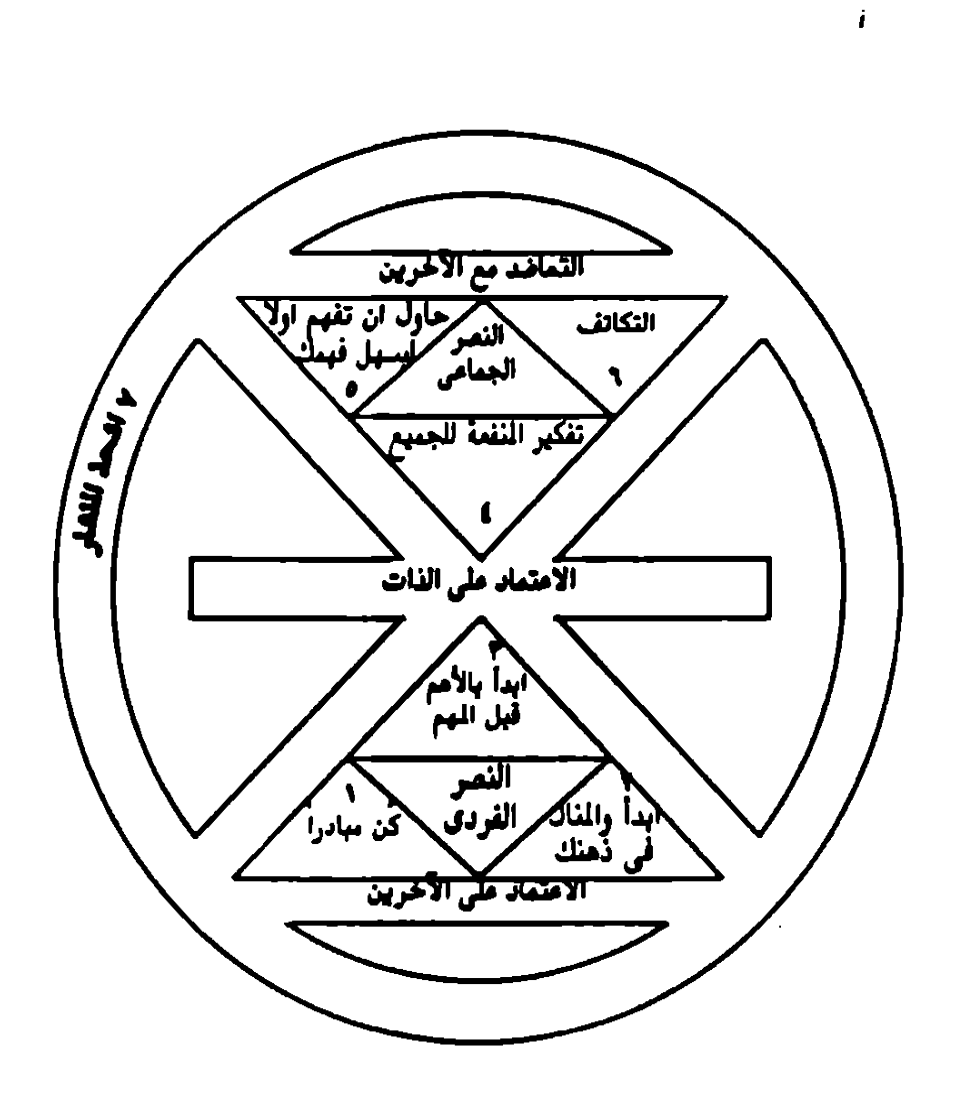
١

في مجال الأفراد

"لا تتردد في الشروع في كل ما في وسعك أو الحلم بإنجازه!

فالجرأة تساعدك على الإبداع وتمنحك قوة وسحراً"

- جوته



الإقدام على التغيير

كيف يجوز لى أن أضيع حياتى؟

لقد استخدمت هذه المرأة جميع الملكات الإنسانية الفريدة الأربع لتجدد حياتها مرة أخرى. حاول أن تلاحظ هناك كيف ارتقى إدراكها الذاتى، وكيف استفقت خيالها وضميرها، ومارست إرادتها المستقلة لتُعيد اكتشاف حياتها وتجددها، وياللها من إسهامات رائعة حقاً تلك التى تقوم بها! ويا لراحة البال التى نتجت عن ذلك!

لقد كنت فى السادسة والأربعين من عمرى، حينما أُصيب زوجى "جوردون" بمرض السرطان، وعلى الفور ـ ودونما أى تردد ـ تقاعدت من عملى مبكراً لرعايته، ورغم أن وفاته بعد مرور ثمانية عشر عاماً كانت أمراً متوقعاً إلا أننى شعرت بحزن بالغ بعدها، فلم أقم حتى بتزيين المنزل فى أول عيد ميلاد يمر علىَّ بدونه. لقد تملكنى الحزن على أحلامنا التى لم تتحقق، وأحفادنا الذين لن نتمكن أبداً من رؤيتهم أو معانقتهم، وكنت أعكف على التحدث إليه فقط لأُذكّر نفسى أنه ليس معى، ولقد طغى الحزن على كل جوانب روحى، فمازلت فى الثامنة والأربعين من عمرى ولكن بدون أى دافع أو هدف للحياة، إلا أنه بقى سؤال طالما حيرنى خلال فترة حزنى وهو: "لماذا اختار الله "جوردون" ليموت ولم يخترنى أنا؟" فقد كنت أشعر أن لديه ما يُقدمه إلى هذا العالم أكثر منى، وأثناء تلك المرحلة العصيبة من حياتى التى كنت خلالها منهكة للغاية جسدياً وذهنياً ونفسياً التقيت بالعادات السبع، وبعدها سألت نفسى قائلة: "لو أن وجودى فى تلك الحياة لسببٍ ما، فماذا يُفترض أن يكون هذا السبب؟" لقد انبعث بداخلى دافع قوى للبحث عن مغزى أو هدف جديد لحياتى، حيث توحى العادة الثانية "ابدأ والمنال فى ذهنك" بضرورة تحديد أدوار حياتك؛ ولذلك قمت برسم خريطة تتضمن أدوارى التى اعتدت على القيام بها قبل وفاة "جوردون" ثم رسمت خريطة أخرى تركت فيها فراغاً كبيراً فى المكان المُخصص للعمل ومهام الزوجة، لقد أكد لى ذلك الفراغ الكبير فى تلك الخريطة أن حياتى تغيرت تماماً، وحينئذٍ قُمت برسم علامة استفهام كبيرة داخل ذلك الفراغ،

وظلت مستقرة فى مكانها تنظر إلىّ كما لو كانت تسألنى قائلة: "ما هى أدوارك المستقبلية؟".

وفى تلك اللحظة خطرت ببالى فكرة أن كل الأشياء توجد على مرحلتين، أولاً المرحلة الذهنية ثم تليها المرحلة الحسية، واضطررت لكتابة خريطة توضيحية جديدة وسألت نفسى قائلة: "ما هى المواهب التى أمتلكها؟" ولذلك قمت بخوض اختبار الأهلية لتحديد العمل المُلائم لى، والذى بيَّن لى أهم ثلاث مواهب أمتلكها، ولإضفاء نوع من التوازن فى حياتى قمت بتركيز اهتمامى على كافة الأبعاد الأربعة: فعلى المستوى الفكرى أدركت أننى أعشق التدريس، أمّا على المستوى الروحى والاجتماعى فقد وجدت فى نفسى رغبة لمواصلة دعم التآلف العنصرى الذى حاولنا تحقيقه من خلال زواجنا الجامع بين عنصرين مختلفين، أمّا على المستوى العاطفى فقد أدركت أننى فى حاجة لبذل الحب. عندما كانت والدتى على قيد الحياة اعتادت على رعاية الأطفال المرضى فى المستشفيات، واستكمالاً لمسيرة عطائها وحنانها قررت أن أقوم برعاية ومواساة هؤلاء الأطفال.

لقد كنت خائفة من الفشل فلم أقم مطلقاً طوال حياتى الماضية بشىء سوى العمل بمؤسسة رعاية متضررى الحرب، ولكننى قلت فى نفسى إنه لا مانع من تجربة القيام بأشياء مختلفة كتجربة ارتداء قبعات مختلفة، فلو لم يرقنى التدريس لفصل دراسى بعد تجربته ، فلست مضطرة للاستمرار فيه، وإذا لم تناسبنى قبعة التآلف العنصرى فلا بأس من خلعها وتجربة شىء آخر.

وبالفعل بدأت حياتى الجديدة بالعودة مرة أخرى إلى الجامعة، للحصول على درجة "الماجستير" حتى يتسنى لى التدريس بالجامعة، وكالعادة فإن الدراسات العليا صعبة ومُجهدة ولكنها - فى سن الثامنة والأربعين - تكون حقاً أمراً شاقاً للغاية. لقد اعتدت على تقديم المستندات إلى سكرتيرتى لتتولى طباعتها على الآلة الكاتبة بدلاً منى، لدرجة أننى استغرقت فصلاً دراسياً كاملاً لأتعلم كيفية القيام بطباعة أوراقى الخاصة على الحاسب الآلى، ولم يزل تركيزى ضعيفاً إلى حدٍ ما من جراء تأثرى لوفاة "جوردن"، حيث كان من الصعب علىَّ ضبط

نفسـى وتعويدهـا عـلى قراءة شىء يلزمنى به شخص آخر. ولذلك قمت بمحض إرادتـى بالتضحية بمشـاهدة التلـيفزيون وبعض مظاهـر التسـلية الأخـرى. فقد أدركـت أنـنى فـى حاجة إلى الإقلاع عن تلك الأشياء إذا ما أردت تحقيق هدفى الـذى خططـت له (ابـدأ بـالأهم قـبل المهـم)، وبالفعل أتممت دراستى بالجامعة بمتوسـط درجات (4.0 G.P.A) وبدأت التدريس بجامعة عريقة للسود فى مدينة ليـتل روك (Little Rock) وتم اختـيارى مـن قِبَل عمدتهـا للعمل بلجنة "مارتن لوثر كنج" لتحسـين العلاقات بين الأجناس المختلفة بولاية "أركنساس" كما قمت أيضـاً بـزيارة الرُضَّـع والأطفـال المصـابين بـالإيدز. حيث يضعون أجهزة التنفس الصـناعى، ورغم قصر الوقت الذى كنت أقضيه معهم، إلا أننى أدركت أن ذلك يُخفـف مـن آلامهـم، ويمنحنى فى المقابل حبهم الذى جعلنى أهنأ براحة البال والطمأنينة.

والآن أصـبحت حـياتى هانـئة للغايـة، ويمكنـنى أن أستشـعر صـورة زوجى "جـوردون" يبتسـم إلىَّ فـى تلـك الـلحظة، حيـث كان يخبرنى مراراً قبل وفاته برغبته فى أن أحظى بحياة تفيض بالمرح والذكريات السعيدة والأعمال الجليلة. فكيف يمكننى أن أضيع حياتى وأتحمل تأنيب ضميرى لمخالفة رغبته؟ لا أعتقد أنـنى أستطيع ذلك، ولكن ينبغى علىَّ أن أعيش حياتى بأفضل صورة ممكنة من أجل مَنْ أحبهم سواء كانوا على قيد الحياة أم فارقوها.

لم تـتمكن هذه المرأة الرائعة من الإمساك مرة أخرى بزمام حياتها فقط، بل توفـرت لها أيضاً الحكمة الكافية لوضع صورة ذهنية لحياة جديدة بأكملها طبقاً لمبدأ العادة الثانية (ابدأ والمنال فى ذهنك) وتوضح قصتها المؤثرة مدى أهمـية الموازنـة بـين أبعـاد الحـياة الأربعـة الـتى تتضـمنها العادة السابعة (اشـحذ المنشـار) وهى البُعد الحسى، والذهنى، والاجتماعى والروحى. لقد واجهت الخوف بثبات وتخلت عن مخاوف الفشل المتأصلة بأعماقها. إنها ليسـت مجـرد قصـة عابرة، فقد تحلت هذه المرأة بالصبر والإصرار ودفعت الثمن غالياً.

الانتقال للعيش فى الريف

كثيراً ما نجد أنفسنا عاجزين تماماً أمام وطأة ظروفنا الحالية. بحيث لا نفشل فقط فى تلمُّس طريق النجاة بل لا نجرؤ حتى على سؤال أنفسنا: "وما الذى يمكننا فعله؟" هذه قصة زوجين شُجاعين اختارا القيام بكل ما فى وسعهما لتحقيق رسالة حياتهما. ليس فقط بالحفاظ على شمل الأسرة وسلامتها ولكن بالحصول أيضاً على وظيفة ممتعة.

لقد دأبت على العمل بالحكومة الفيدرالية بواشنطن لفترة طويلة، واعتقدت أن أسرتى كانت سعيدة ومتحمسة لهذا الأمر مثلى تماماً، ثم تبين لى أننى كنت مخطئاً فى هذا الاعتقاد، ولكن استغراقى فى أمور عملى الهامة والعاجلة لم يجعلنى أنتبه إلى ذلك. لقد لازمتنى زوجتى وأسرتى أثناء انتقالى من مكان إلى مكان فى كل أنحاء العالم، وفى النهاية التفتت إلىَّ زوجتى وقالت: "هل يمكنك الانتقال هذه المرة إلى مكان نشعر فيه بالسعادة؟".

وكنت مُحباً لوظيفتى، ولكن وسط المدينة لم يكن المكان الأمثل بالنسبة لأسرتى، وكان من الممكن فى الماضى أن أقول لزوجتى بسهولة: "تعقلى يا حبيبتى، فلا يمكننى الانتقال هكذا بتلك البساطة، فأنت تدركين تماماً أنهم يتحكمون دائماً فى المكان الذى انتقل إليه، وما علىَّ إلا الذهاب حيث يُريدون" ولكن عندما نظرت إلى عينيها، أدركت أنه هذا ليس مجرد طلب عابر، بل مسألة مصيرية إلى حدٍ ما، فقد ضاقت ذرعاً بحياة المدينة الصاخبة، وهنا تذكرت مبدأ القاعدة الثانية (ابدأ والمنال فى ذهنك) من خلال تعلقى برسالة حياتى، وأجبتها قائلاً: "حسناً، سوف أرى ما يمكننى فعله".

وفى اليوم التالى توجهت إلى رئيسى فى العمل قائلاً: "اعلم أننى أحب العمل هنا: ويسعدنى القيام بمهام وظيفتى ولكنى فى حاجة إلى الموازنة بين عملى وأسرتى حيث تريد زوجتى الانتقال من المدينة إلى الريف، وأعتقد أنها سوف تفعل ذلك سواء رضيت أم أبيت، وإذا لم أكن بصحبة أسرتى فسوف

يفتقر عملى إلى الكفاءة المطلوبة، فلن يكون باستطاعتى إنجاز المهام المسندة إلىّ لدوام قلقى على أسرتى".

فى البداية لم يرغب رئيسى فى السماح لى بالانتقال، ولكن عندما أدرك أننى جاد فى طلبى عرض علىّ فرصة عمل بمنظمة خارج نطاق المدينة، تناسب قدراتى، وساعدنى بالفعل فى الحصول عليها، وعندما عرف زملائى أننى سوف أنتقل إلى الريف، لم يصدقوا ذلك قائلين: "هل جننت يا "ستان"؟ إنك بذلك تضيع فرصتك لرئاسة الإدارة، ما هذا الذى تفعله؟" لقد كانوا يخشون أن أكون فقدت صوابى.

وكنت أرد عليهم قائلاً: "لا أعتقد أننى بذلك أضيع كل شىء ولكنى فى الواقع أُضحى بشىء مقابل شىء آخر أفضل" فهز معظمهم رأسه وربتوا على كتفى لمواساتى، وانتقلت بأسرتى من "واشنطن" للعيش بمدينة صغيرة، وواصلت القيام بمهام عملى التى أستمتع بها من خلال تلك المنظمة، ومازلت ألتقى بأصدقائى القدامى وأحظى بفرص عديدة للسفر والتنقل، ويذهب أطفالى ـ الذين لم يتجاوزوا بعد عُمر الزهور ـ إلى مدرسة يمكن لهم التفوق من خلالها والحصول على ما يحتاجونه من الاهتمام والرعاية، وفرحت زوجتى فرحاً شديداً لامتلاك منزلنا الأول؛ حيث نُخصص ليلتين من كل أسبوع للمؤانسة والسمر الأُسرى، ونحظى بقضاء المزيد من الوقت معاً فى زراعة البساتين التى نعشقها، ولم أكن أتصور أبداً مدى المرح والسعادة التى يمكن أن أشعر بهما عندما تتسخ ملابسى فى فناء الحديقة.

هناك شىء واحد يقع تماماً تحت سيطرتنا المباشرة، وهو أفعالنا الشخصية أمّا بالنسبة لأفعال الآخرين وسلوكياتهم فلا نملك إزاءها إلا سيطرة غير مباشرة تعتمد على طريقة التأثير التى نستخدمها، وهناك أيضاً الكثير من الأشياء التى لا تخضع تماماً لنطاق سيطرتنا كالطقس، والرزق والأقارب والصفات الوراثية، ودائماً ما يتأتى اجتياز التحديات الثلاثة سواء كانت (السيطرة المباشرة، السيطرة غير المباشرة، أو انعدام السيطرة) من خلال شىء واحد وهو البدء بتغيير نفسك وعاداتك وأساليب تأثيرك ومواقفك. لقد

استجمع الزوجان فى هذه القصة شجاعتهما وقاما بتغيير ظروفهما مما أدى إلى أن ينعما بحياة شخصية وعائلية أكثر سعادة، هدوء واتزاناً. لقد قاما بتغيير طريقة تأثير كل منهما على الآخر، من خلال ممارسة العادة الخامسة (حاول أن تفهم أولاً كى تفهم)، كما قاما أيضاً بتغيير طريقة تأثيرهما على رئيس الزوج، عن طريق المحاولة الشجاعة للحصول على تفهم الآخرين لموقفك (الجزء الثانى من العادة الخامسة)، وتطبيق مبادئ تحقيق المنفعة للجميع والتكاتف (العادة الرابعة والسادسة) ومن الدهش حقاً أن ترى مدى الحرية التى يشعر بها الأفراد عندما يتحملون المسؤولية ويأخذون بزمام المبادرة.

أمامك دائماً فرصة للتغيير

حاول أن تلاحظ فى هذه القصة العناصر الرئيسية لعملية التغيير. وهى إدراك الذات. تحمل المسؤولية، التعبير الصادق، المساندة الجماعية. تحمل العواقب.

أنا مدرس بأحد مراكز تعليم الكبار، وذات مرة وأثناء التعارف فى واحدة من الحلقات الدراسية التى كنت أقوم بالتدريس لها، عندما كان يتحدث كل فرد من المجموعة عن سبب التحاقه بهذه الحلقة، وقف أحد أفراد المجموعة وقال: "أدعى "هارى" وأبلغ من العمر ستة وسبعين عاماً، والتحقت بهذه الحلقة لأن زوجتى طلبت منى ذلك" فانفجر الجميع فى الضحك. ولكنه كان جاداً للغاية فيما يقول. وأضاف قائلاً: "لقد أخبرتنى زوجتى بأن ذلك هو فرصتى الأخيرة، فإذا لم أحاول تقويم سلوكى فسوف تقطع علاقتها بى. فقد كنت وغداً معها طوال حياتى، هل تعتقد أن أوان التغيير قد فات بالنسبة لى؟" فأجبته قائلاً: "سوف يفوتك أوان التغيير إذا لم تبدأ الآن".

وبمرور الوقت اتخذته المجموعة كموضوع للبحث الشخصى. إن "هارى" شخص تكره أن تحبه ولكنك تحبه على أى حال، فهو بارع وذكى جداً لكنه يرتكب بعض الحماقات والسلوكيات الطائشة، ويمكنك أن ترى كيف أن زوجته قد نفد صبرها وضاقت به ذرعاً، ولم يكن من الصعب على المجموعة أن تُدرك أن رصيد بنك أحاسيس زوجته قد نفد تماماً، لأنه قام على مدار سنوات طويلة بسحب كميات هائلة من رصيده تزيد على إيداعاته، بل فى الواقع كان رصيد بنك أحاسيسها على وشك أن ينفد تماماً، ولكن من خلال التقويم والإرشاد والتعليم سرعان ما بدأ "هارى" يُضيف بعض الإيداعات إلى رصيده، ولكن فى البداية لم تُصدق زوجته حُسن نواياه فأصابه ذلك بإحباطٍ شديد. لقد كان مُحبطاً لأن زوجته لم تقل على الفور: "رائع لقد غيَّر هذا الشخص من سلوكه بعد كل ذلك!". وأراد "هارى" أن يكف عن الاستمرار فى ذلك، ولكن الجماعة لم يسمحوا له بذلك قائلين: "لقد نفد رصيد زوجتك من الأحاسيس تماماً ولذا

يجب عليك أن تداوم باستمرار على القيام ببعض الأشياء التى تعوض هذا الرصيد".

ولذلك شرع "هارى" فى القيام ببعض الأعمال المنزلية التى لم يقم بها من قبل: مثل القيام بإخراج القمامة من منزله، وتنظيف الأشياء بعد استخدامها ونقل أطباق طعامه إلى المطبخ، والبدء فى التطوع للمساعدة فى أعمال المنزل للمرة الأولى فى حياته. وبدت علامات الغضب على زوجته التى همست قائلة: "هذا شىء رائع ولكنه لن يدوم طويلاً" ولذلك استمر "هارى" فى القيام بتلك الأشياء الصغيرة مثل التأكد من وقت خروجها بالسيارة للقيام بتنظيفها وتزويدها بالوقود، وإذا عاد إلى المنزل فوجدها مشغولة كان يسأل قائلاً: "هل أجلب لك شيئاً من المتجر؟" "هل تريدين أن أقضى لك بعض حوائجك؟" وظل مُداوماً على القيام بذلك، وبدأ يصطحبها للعشاء خارج المنزل ويُوفّر لها كل ما يضفى على روحها السعادة، ويمكننا القول ببساطة إن مشاعر الحب قد توقدت بينهما من جديد.

وكانت مجموعتنا تلتقى ساعتين أسبوعياً طوال أحد عشر أسبوعاً. ولذلك كنا نستعرض تقريراً بآخر التطورات كل أسبوع، وبمرور الوقت بدأت زوجته تثق به وتشعر بأنه يُقَوِّم فعلاً من سلوكه، وفى اللقاء الأخير من الدورة سار "هارى" إلى الحجرة تعلو وجهه ابتسامة عريضة، وأتى إلى مقدمة الحجرة واحتضننى بشدة، وهنا وضعت يدى على كتفه قائلاً: "والآن يا هارى هذا ليس أحد أفعالك الحمقاء أليس كذلك؟" فرد قائلاً: "كلا بالطبع، فقد أوصتنى زوجتى بذلك وقامت بإعداد الحلوى لكل أفراد المجموعة، وطلبت منى أن أخبر المجموعة بأنه يمكننى البقاء. أجَلْ يمكننى البقاء!".

⊛ *إن المساندة الجماعية الحقيقية وإبداء المزيد من المشاعر الصادقة والإحساس بالمسؤولية، لم تمنح هذا الرجل البالغ من العمر ستة وسبعين عاماً القدرة على تحويل مسار حياته فقط. بل إنها أيضاً عوامل أساسية لمعظم جهود التغيير الناجحة. إن الأحداث العابرة قد تؤدى إلى بدء عملية تغيير. ولكنها عادةً ما تكون غير كافية، لأن عملية التغيير تحتاج إلى تأييد منتظم*

يقوم على مبادئ بديهية راسخة تصلح لكل زمان ومكان، ومنذ سنوات طويلة وبالتحديد فى نهاية إحدى دوراتى الدراسية بالجامعة، أذكر أننى سألت أستاذ "الخطابة" قائلاً: إذا أتيحت لك الفرصة لبدء حياتك المهنية من جديد فماذا كنت ستفعل غير ذلك؟ فبالإضافة إلى قيامه بالتدريس الجامعى، كان خطيباً مفوهاً ذا صيتٍ ذائع، وكان رده على سؤالى ممتعاً ومفيداً لى من الناحية العملية، وأنا مقتنع تماماً أن رده كان من بين أشياء أخرى كان لها تأثير بارز على مجريات حياتى، فقد رد قائلاً: "كنت سأقوم بإنشاء مؤسسة خاصة" فسألته عن السبب، فقال: "لأنه من خلال ذلك سوف يكون هناك تأثير باقٍ ومتواصل أى عملية تغيير متتابعة وليس مجرد حدث عابر". وهذا بالضبط هو المبدأ الذى دفعنى إلى ترك العمل الجامعى بعد سنواتٍ طويلة لأبدأ أعمال مؤسستى الخاصة.

عِش حاضرك

حاول أن تُلاحظ معى كيف اكتسبت هذه الفتاة الشابة مهارات المبادرة، من خلال ممارستها للملكات الإنسانية الفريدة الأربع وهى: (إدراك الذات، الخيال، الضمير، الإرادة المستقلة) ولاحظ مدى التحول التام فى عقليتها من ضحية إلى مصدر هائل للإبداع طوال حياتها. وحاول أيضاً أن تُمعن النظر فى العبارة التالية: "رغم قيمة التخطيط العُظمى إلا أنه أحياناً قد يصبح غير ذى جدوى".

بينما جلست بوحدة العناية المركزة أراقب أخى الأكبر "بايرن" فى سُباته العميق ظللت أتساءل قائلة: "لماذا؟ لماذا نجوت من نفس الحادث دون أن أُصاب بأى خدش أو كدمة فى جسدى؟ لقد كان رأسه ملفوفاً بالشاش لإصابته البالغة فى المخ، وكانت عينه متورمة للغاية، وأقنعنا الأطباء بأنه لن ينجو من هذا الحادث.

ويذكر الأطباء الآن أن الحادث الذى نجوت منه بمعجزة، جعلنى أتعرض لضغط عصبى زائد تسبب فى ظهور التهابات مزمنة خطيرة للغاية تُصيب العديد من أعضاء الجسم، وسوف يُسبب لى هذا المرض فيما بعد كثيراً من المحن والتحديات العصيبة خلال حياتى.

لقد كنت فى التاسعة من عمرى، حينما تعرضت لهذا الحادث الأليم، وكان حلمى وقتها أن أُصبح مشهورة مثل "مارى لو ريتون" وتجاوزت بالفعل محنة الحادث، ولكن سرعان ما تبددت أحلامى بعد مرور عام واحد فقط عندما بدأت أشعر بآلام المفاصل فى رسغىَّ وركبتىَّ، وشخَّص الأطباء الحالة بالتهاب المفاصل الرُّثيانى (الروماتيزم) وذكروا أننى سوف أُشفى منه على الأرجح، ونصحونى فى الوقت نفسه بأن أُقلع تماماً عن ممارسة التمرينات البدنية لئلا أُعرض جسمى لمزيد من الضغط والإجهاد، لقد بكيت طويلاً ولكنى قُلت فى نفسى إن كل ما حدث هو أن أنشطتى وأهدافى وأحلامى قد تبدلت، حيث استجدت أنشطة النظرية، وكرة السلة، والسباحة، والتنس والتزحلق على الجليد، وركوب الأمواج هى أحب الأشياء فى حياتى ومنتهى طموحاتى.

وأثناء عامى قبل الأخير فى المدرسة الثانوية. بدأت أشعر بمزيد من آلام المفاصل المبرحة فى كل أجزاء جسمى. لدرجة أننى أكاد أشعر بأقل لمسة أو حركة لكل مفصل أو عظمة فى جسدى، وبمشقة بالغة كنت أتمدد فى سريرى أو أقف للذهاب إلى الحمام، أو أربط حذائى، أو أقوم بتنظيف أسنانى، وراودنى لمرات عديدة سؤال عما إذا كنت سأتمكن من المشى أو العدو مرة أخرى، ومازلت أتذكر بوضوح صورة أختى الصغرى حين جاءت فزعةً تسأل والدتى بصوت خافت قائلة: "هل ستموت أختى "إليزا"؟".

ثم قمت بإجراء مزيد من الفحوصات التى أكدت إصابتى بداء (الذأب الحمامى) وهو مرض ذاتى المناعة يهاجم أنسجة الجسم، وسرعان ما أقنعت نفسى بأن هذا أحد أسرارى، وأنه ورغم ظروفى الصعبة إلا أننى سوف أُصبح تماماً مثل أى شخص عادى، ولن يعوقنى هذا المرض أبداً عن تحقيق كل الأشياء التى طالما حلمت بها وتمنيتها. وتعلمت بعد ذلك أن البسمة وقوة الإرادة والتصميم لها القدرة وحدها على جعلى منشرح الصدر ومنحى القوة على السير قُدُماً خلال مشوار حياتى (العادة الأولى: كُن مبادراً).

وبالفعل تمكنت من إتمام المرحلة الثانوية بنجاح وذلك بفضل تناول كميات هائلة من الأدوية، وأدركت أن هذا المرض سوف يُلازمنى طيلة حياتى، ولكنى اعتبرت أن ما مررت به من آلام قاسية خلال المرحلة الثانوية هو آخر المحن القاسية التى يُمكن أن تنال منى، وأنه يمكننى التعايش مع أى شىء يحدث لى بعد ذلك. وكان الهدف التالى فى حياتى هو إتمام تعليمى الجامعى (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). ولم يمكننى فى البداية الانتقال بمفردى أو إعداد وجباتى، أو الاعتماد على نفسى، أو الاستمتاع بحياة طالب جامعى. وكان الفصل الدراسى الأول صعباً للقيام بكافة التغييرات اللازمة، ولكنى دائماً أحببت التحديات والذكريات التى مررت بها خلال تلك الفترة، ثم عُدت إلى المنزل فى الإجازة لقضاء أعياد الميلاد مع الأسرة وهناك بدأت أشعر بأعراض لاعهد لى بها من قبل، فقد احتبس الماء بداخلى حتى أصبحت كما لو كنت حاملاً فى شهرى التاسع وتعجبت قائلة: ما الذى يحدث؟

وعُدت مرة أخرى إلى عيادة الطبيب، ولكن فى هذه المرحلة كان (الذأب الحمامى) يهاجم كليتى، وكنت مُصممةً على العودة إلى الدراسة فى غضون أسبوع. ولذلك فقد احتجت إلى علاج ذلك بأسرع ما يمكن، ولكن أخبرنى الأطباء بأنه ليس فى مقدورى العودة إلى الدراسة خلال هذا الفصل الدراسى. ورجعت إلى المستشفى حيث قضيت أسبوعاً تحت العلاج المكثف تبعها أربعة أشهر من العلاج داخل الوريد. لقد كنت وقتها فى التاسعة عشرة من عمرى أحاول الحصول على شهادة جامعية لأحيا حياتى بنشاط وفاعلية كأى شخص عادى. ولكن حالتى الجسدية كانت تعوقنى عن تحقيق ذلك، وبعد فترة طويلة من الرعاية الطبية والإبر والحقن الوريدى والفحوصات الطبية، بدأت أتخلص من الماء المُحتبس بداخلى، ورغم أن الكلية إذا تعطلت عن أداء وظيفتها لا تعود أبداً إلى العمل بكامل طاقتها، إلا أننى بعد الخضوع لفترة علاجية مكثفة رجعت كليتاى إلى العمل بكفاءة. وعدت على الفور إلى دراستى الجامعية بعد فترة غياب دامت فصلاً دراسياً بأكمله ولكنى تمكنت من اللحاق بزملائى فى فصلى الربيع والصيف.

واستلزم تخصصى فى مجال الاتصالات اجتياز فترة من التدريب قبل التخرج، وكان فصل الشتاء هو الموعد المحدد لاجتياز فترة تدريبى ثم يتم التخرج فى أغسطس. لقد كنت محظوظة للحصول على دورة تدريبية طالما حلمت بها؛ حيث يمكننى العمل مع مجموعة من الأفراد الموهوبين فى مجال تخصصى، وبعد مرور أسبوعين من دورتى التدريبية بدأت تعاودنى مرة أخرى نفس أعراض احتباس الماء والانتفاخ. لا يمكن أن يحدث هذا! لا أُصدق أن تُعاودنى تلك الأعراض الآن خلال فترة التدريب التى طالما انتظرتها، فقد أدركت تماماً ما الذى سيحدث بعدها وما الذى سأواجهه خلال الثلاثة أو الأربعة أشهر التالية. ولكنى كنت مصممة على ألا أنقطع عن الدراسة فى تلك المرة وتمكنت من إقناع نفسى أن أتحمل حتى أُتم دراستى وتدريبى وكل شئ.

ومرة أخرى انتفخ بطنى كما لو كنت حاملاً فى الشهر التاسع. ولم يعد بإمكانى ارتداء أى من ملابسى. وخلَّف التورم الشديد برجلىَّ وقدمىَّ آثاراً

مُفزعة، كما ظهرت الأوعية الشعرية فى وجهى مُخلفة رضوضاً أرجوانية وتورماً لأشهر عديدة، وعندما رآنى الأصدقاء والزملاء الذين سبق لهم رؤيتى فى حالتى الطبيعية منذ أسبوع، أخذتهم دهشة بالغة حتى إنهم أخذوا يُحملقون فىّ، حيث تحاملت على نفسى للقيام بمختلف أنشطتى اليومية، ولذلك مرت علىّ أحيان كثيرة تمنيت فيها لو ألقى بنفسى فى حفرة لأتوارى بعيداً عن الأنظار حتى ينتهى كل شئ، ولكن البسمة التى تعلمت أن أرسمها على وجهى عندما كنت فى السنة الدراسية قبل الأخيرة من المرحلة الثانوية، ساعدتنى على تجاوز محنتى، لقد أدركت تماماً أنه لابد من وجود نهاية لكل هذه الآلام، ولكنى لم أتمكن من إدراكها فى الوقت الحالى، وكانت الأعراض تتنوع فى كل مرة يُهاجمنى فيها المرض وتمكنت من المقاومة خلال هذه الجولة دون الخضوع لعلاج مكثف بالمستشفى، وهكذا واتتنى القدرة - رغم آلامى - على مواصلة حياتى بنجاح. لقد كانت حالتى تتحسن باستمرار، ولم يكد يمضى وقت طويل حتى استعدت قوتى مرة أخرى، وحققت حلم حياتى فى أن أُتم دراستى الجامعية، ورغم ظروف مرضى إلا أننى قمت بذلك فى أقل من أربعة أعوام.

وكان حلمى التالى هو الحصول على وظيفة مناسبة، فقد كنت متحمسة لتطبيق ما تعلمته وما اكتسبته من خبرة فى مجال العمل، وبالفعل عثرت على وظيفة رائعة وبدأت أتكيف ببطء مع أسلوب حياتى الجديدة، فقد مررت بما يكفى من الأزمات والمحن، ولم يمض سوى شهرين على وظيفتى الجديدة، حاولت خلالها ترك انطباع جيد حتى هاجمنى المرض مرة أخرى. وأسفاه لماذا فى هذا الوقت بالتحديد؟ واستأنفت العلاج مرة أخرى، ولكن بمرور الوقت كانت كليتاى تضعفان أكثر وأكثر وتكثفت الجرعات العلاجية مما أدى بدوره إلى زيادة الآثار الجانبية، وكنتيجة للجرعات العلاجية المكثفة التى كنت أعتمد عليها يومياً، ظللت أعانى من الغثيان والإرهاق وسقوط الشعر وتآكل العظام وظهور البثرات والحساسية للشمس، وطالما كانت هناك عملية "ديلزة" للكلية أو زراعة لها فسيظل الخطر قائماً، وقد يكون الأمر مجرد وقت أمضيه، فلا أحد يدرى.

إن مريض (الذأب الحمامى) يظل دائماً فى حالة ترقب، فلا أحد يعرف أبداً وقت احتدام المرض أو الأعراض التى سوف أمر بها وما المدة التى

سيستغرقها العلاج، و.ا هي تكاليف العلاج اللازمة، وتُعد فرصة الإنجاب مُستبعدة تماماً بالنسبة لمريض (الذأب الحمامي) كما أن التفكير في ارتباط شخص ما بفتاة في مثل حالتي الصحية دائماً ما يكون مصدر قلق بالغ، ولذا فقد تعلمت ألا أسأل "لماذا؟" بعد الآن بل ينبغي أن أسأل نفسي قائلة: "ما الذي يمكنني تعلمه من هذه التجربة؟" إن الأهداف التي حددتها لنفسي كلها أهداف أدرك أن بوسعي تحقيقها، ولكن المشكلة دائماً في العقبات التي تعترض طريقي، ولذلك فقد قررت أن أحيا لحظتي وما يمكنني القيام به في الوقت الحاضر فقط، دون أن أشغل نفسي بالتفكير في الماضي أو المستقبل لأن المستقبل بالنسبة لي قد يكون مُغايراً لما خططت له.

❂ *يا لها من فتاة رائعة! أود أن أوضح أربع نقاط هامة هي:*

أولاً: إن مَنْ يقومون بدراسة الصفات المميزة للأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة على تحمل الضغوط، عادةً ما يُركزون بشكل أساسي على ثلاث صفات ظهرت كلها من خلال سلوك هذه الفتاة الشجاعة، وهي: التحدي، التحكم، الالتزام. فالتحدي يجعلك تتعلم من تجاربك سواء كانت إيجابية أو سلبية بدلاً من أن تنعم بحياة ملؤها الرفاهية والأمان.

أمّا التحكم فيعني أن تجعل تركيزك مُنصباً على سلسلة الأشياء التي يمكنك القيام بها، مهما كانت صغيرة حتى لا تسقط فريسة الشعور بأنك ضحية، أو الإحساس بالسلبية والضعف.

أمّا الالتزام فيساعدك على أن تظل ملتزماً بمهام وأهداف مختلفة، مثل إتمام تعليمك بدلاً من مجرد التردد في الدفاع عن الذات.

ثانياً: لاحظ كيف تغيرت أسئلة هذه المرأة من التذمر وترديد السؤال "لماذا؟" إلى سؤال نفسها "ما الذي يمكنني تعلمه من التجارب المختلفة؟"

وقد تعلم "فيكتور فرانكل" خلال نضاله للنجاة من معسكرات الموت النازية، أن يسأل نفسه السؤال التالي: "ما الذي تريده الحياة مني؟" بدلاً من "ما الذي أريده من الحياة؟" كما كان يتصدى أيضاً للآخرين الذين

أصابهم الشعور باليأس، وفكروا في الانتحار بالأسئلة ذاتها: "ما الذي تريده الحياة منكم؟"، "وما الهدف الذي تحيون من أجله؟" و"ما المغزى الذي يمكنك العثور عليه؟" بدلاً من "ما الذي تريد الحصول عليه من حياتك؟" ولهذا السبب عقّب فرانكل بأن إحساس كل شخص بمغزى حياته يتم اكتشافه في العادة ولا يُختلق. فعندما تسأل نفسك السؤال التالي: "ما الذي تنشده الحياة مني؟" فإنك بذلك تنصت إلى صوت ضميرك، فالضمير بمثابة رادار يرصد آفاق مسؤولياتك وموقفك تجاهها ثم يحاول إرشادك بعد ذلك.

ثالثاً: إن العبارة القائلة: بأنه "رغم قيمة التخطيط العُظمى إلا أنه أحياناً قد يصبح بلا جدوى" تنطوي على بعض مظاهر الحكمة. وفي الوقت الذي لا أوافق فيه تماماً على أن التخطيط قد يصبح أحياناً بلا جدوى، إلا أنني أعتقد أن معنى هذه العبارة قد يصدق أحياناً في بعض المواقف المتغيرة كما أنها تُكسبك معارف هامة. وإليك المرأة التي ذكرت في هذه القصة كمثال على ذلك. فقد انهارت مراراً كل خططها وتوقعاتها وأُصيبت بإحباط متواصل، ولذلك بدأت تعرف (العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك) على أساس التعلم والتلاؤم والتحمل والتكيف والتفاؤل.

رابعاً: قام "ليود س. دوجلاس" بكتابة قصة جميلة تحت عنوان "مخاطرة ثمينة" تُشبه إلى حد ما مشوار حياة المرأة التي ورد ذكرها في هذه القصة. فقد ثبت أنك لا تقدر حياتك أو تشعر بقيمتها الحقيقية إلا عندما تتعرض حياتك للخطر. إن حياة المرء ثمينة للغاية ولكنها تتعرض دوماً للمخاطر من قُوى خارجة عن إرادتنا وسيطرتنا، وكانت أسرتنا تقرأ لسنوات طويلة قصه "مخاطر ثمينة" في عيد الميلاد لما لها من تأثير علينا متزن منعش موح، خاصةً عندما نُمعن النظر في أحداث العام الماضي ونُخطط للعام القادم ونسعى لعيش الحاضر بمشاعر الامتنان والتقدير.

محلى لبيع الزهور

تُعد هذه القصة مثالاً توضيحياً رائعاً للطريقة التى يتشكل بها عالمنا فى أذهاننا. فإذا ما احتفظنا برؤيةٍ أو حلمٍ معين فى أعماق قلوبنا وأذهاننا. فسوف يبدأ هذا الحلم فى التأثير ليس فقط على مواقفنا وأفعالنا بل يتعدى نطاق تأثيره إلى ظروف حياتنا الخارجية، ولاحظ هنا كيف توجد كل الأشياء على مرحلتين: أولاً المرحلة الذهنية ثم المرحلة المادية بعد ذلك (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). لقد قامت هذه المرأة بتوطيد رسالة حياتها بأعماق قلبها مما جعلها تجتاز الفجوة بين حلمها وتحقيقه بنجاح.

لقد حلمت دائماً بامتلاك محل للزهور منذ أن كنت فى المرحلة الثانوية، ولذلك قمت أثناء دراستى الجامعية بدراسة أحوال البستان، وبمرور الوقت تبدد حلمى تدريجياً تحت ضغوط الزواج والطلاق وتنشئة الأبناء، ومن عجيب سخرية القدر أن يُبعث حلمى من جديد عند وفاة ابنى، فعندما نظرت إلى الزهور التى أُرسلت إلينا تعبيراً عن مواساة أصدقائنا وعميق حزنهم لمُصابنا تأثرت بجمالها، وما أن لمست بتلاتها وشممت عطرها حتى قُلت فى نفسى مُخاطباً الزهور "هأنت ذى! لقد كنت أبحث عنك طويلاً وعن ملمسك وألوانك الزاهية ورائحتك الذكية، ولقد شُغلت عنك تماماً" وتخيلت صورة بائع الزهور يقوم بترتيب هذه الزهور الجميلة بعناية حتى يتسنى لهذه الزهور المنسقة أن تُضىء حياتنا فى هذه الأوقات المظلمة، وحينئذٍ أدركت أننى بحاجة إلى المساعدة بتلك الطريقة، وعندما تخيلت عيد ميلادى الثمانين كجزء من تحقيق رسالة حياتى الشخصية فكرت بمحل زهورى، وتصورت كل مَنْ يمكننى مساعدته من خلال ذلك فى مناسبات الميلاد والزفاف وأعياد الميلاد والجنائز؛ ففى جميع المناسبات يمكننى أن أساعد الناس على إظهار اهتماماتهم ومشاعرهم خلال تلك المناسبات، فلم أتصور وجود طريقة أخرى أكثر نفعاً وفائدة أقضى بها ما تبقى من عمرى؛ وعندما حان الوقت لكتابة رسالة حياتى، كتبت أننى سوف أمتلك يوماً ما محلاً

لبيع الزهور، فمجرد رؤية الكلمات مكتوبة على الورق جعلنى أشعر إلى حدٍ ما أننى اقتربت خطوة نحو تحقيق حلمى، وبعد مرور ما يقرب من عام توجهت إلى أصحاب محل لبيع الزهور يُدعى (Ocean Shores) وسألتهم قائلة: "كيف حال المحل؟" فأجابوا قائلين: "إننا نستعد لبيعه، ولم نجد مَنْ يشتريه بعد، فهل تودين شراءه؟". فحركت هذه الكلمات قلبى وروحى وبدلاً من أن أرد قائلة: "لا يمكننى ذلك فهذا أمر مستحيل" وبدلاً من اختلاق الأعذار مثل "أود ذلك حقاً ولكن الوقت ليس مناسباً" أو "تعلم أننى مشغولة فى عملى طوال الوقت، كما أننى امرأة مُطلقة تقوم برعاية اثنين من الأبناء فى سن المراهقة، فقد رددت قائلة: "هاهو حلمى قد تحقق أخيراً".

وعلى الفور شرعت فى القيام بما يلزم لتحقيق ذلك، فقمت باستعراض تقارير الأرباح والخسارة للمحل واستأجرت مستشاراً للأعمال التجارية، ليرى ما إذا كان هذا المشروع ممكناً من الناحية المالية، ثم حصلت على التمويل اللازم واشتريت المحل، والآن بعد أن امتلكت محلاً لبيع الزهور، جاءت كل تعليمات العمل وكيفية التعامل مع الموظفين مخالفة لما حلمت به فى المقام الأول، ورغم ذلك فقد منحنى هدف حياتى الشجاعة اللازمة لأحقق شيئاً طالما حلمت به، وأدركت حينها أن حلمى الغريب لامتلاك محل لبيع الزهور قد تحقق، وفى الوقت الذى يسعى فيه أُناس آخرون لامتلاك العالم، أرغب أنا فى تزيينه فقط بالأزهار ليبدو أكثر بهاءً وورونقاً.

❀ يُعد الخيال أقوى من الذاكرة لأنه يرتبط بكل ما يمكن تحقيقه مستقبلياً، ويحلق فى عالم اللاحدود، أمّا الذاكرة فيقتصر نطاقها على أحداث الماضى وكل ما هو محدود، وعندما استخدمت هذه المرأة خيالها وأحلامها كمعيار لاتخاذ قراراتها تحولت إلى تنبؤات كافية فى حد ذاتها بحيث يمكن للعقل الباطن تحيُّن الفرصة لتحقيق هذه الأحلام المتخيلة، ولإعانة هذه الأحلام بدورها على إبقاء روح الإثارة وبث الأمل فى نفوس الآخرين.

كابوس مُروِّع

إن القصة التالية تُنبئ عن رجاحة عقل وحكمة عميقة، حاول إذاً أن تستشعر معى ما أصاب هذا الرجل من حزن عميق، وما تفجر بداخله من قوة هائلة بفضل فكرة واحدة هى: "هناك دائماً مساحة بين المثير والاستجابة".

بعد إتمام دراستى الجامعية، أصبحت مهندساً ناجحاً، وتزوجت وعشت حياة سعيدة وكنا على وشك إنجاب مولودنا الثانى فى غضون شهرين وسط جو من السعادة والبهجة.

وذات ليلة بينما كانت زوجتى مستلقية على الأريكة، قررت القيام بتنظيف بندقية الصيد، وأثناء ذلك انطلقت إحدى الرصاصات فأصابت زوجتى ولم يتمكن الأطباء من إنقاذها أو إنقاذ الجنين، لقد كنت منهاراً تماماً من جراء هذا الحادث المُروع، وسرعان ما ترددت مشاعرى بين نكران الذات والكرب واليأس والفراغ التام، وفى سن الثالثة والثلاثين من عمرى أُصيبت حياتى بجمودٍ تام، وانتقلت للإقامة مع والدىّ لشهور قليلة بعد هذا الحادث، فلم أستطع الإقامة بمفردى فى تلك الحالة السيئة، وواصلت القيام بمهام عملى ولكنى اضطررت لترك العمل لأنه كان يُذكرنى دائماً بحياتى مع "جوليا"، فلا يمكننى الاستغراق فى هذا العمل دون أن ينتابنى الشعور بالألم ووخز الضمير ولذلك تركت هذه الوظيفة التى طالما سعدت بها قبل ذلك.

ولم يكد يمضى وقت طويل حتى ساعدنى أحد أصدقائى فى الحصول على وظيفة لبيع معدات البناء الثقيلة، ولم يكن قد سبق لى العمل فى بيع هذه المعدات قبل ذلك لدرجة أننى لم أعرف أسماء بعضها فى البداية، ورغم أن وظيفتى لم تتطلب مهارات فائقة إلا أنها كانت بمثابة منحة إلهية فى هذه الظروف العصيبة، فكل ما كان علىّ فعله هو الإعلان وعرض هذه المعدات وبيع بعض آلات ضغط الهواء أو آلات الحفر خلال شهر والعودة بعدها إلى المنزل، ولكنى لم أشعر بأى حافز ذهنى أو متعة فى العمل، فلم أصل إلى تلك الحالة من

قبل لقد كنت حينها فاقداً للوعي، فمازال عقلي وقلبي يحاولان تفسير ما حدث. ولذا كانت هذه الوظيفة هي ما أحتاجه في تلك المرحلة. ولفترة قصيرة سارت حياتي على نحو رتيب، فقد كنت أستيقظ في الصباح وأطعم ابني "سيث" وأصطحبه إلى دار رعاية الأطفال، وأذهب إلى العمل، وأحضره إلى المنزل، وأعد العشاء وأنظف المائدة وأخلد إلى النوم، وقبل الحادث كنت شخصاً مثابراً أحدد لنفسي أهدافاً ثم أبذل أقصى ما في وسعي لتحقيقها. أمّا الآن وبعد الحادث فلا أستطيع التفكير في أي شيء أريد تحقيقه، وكل ما في وسعي الآن هو القيام بكل المساعي اليومية الصغيرة التي نحتاج إليها كالتسوق لشراء اللبن، ولكن لا يمكنني حمل نفسي على بدء القيام بالأشياء الهامة فلا يمكنني - على سبيل المثال - بدء التخطيط لمستقبل جديد لـ"سيث" أو لنفسي، فلا أجد في نفسي دافعاً للتفكير أو الاهتمام بالمستقبل.

بدأت أصطحب معي كتاب "ابدأ بالأهم قبل المهم" إلى المنتزه وشرعت في قراءة قدر يسير في كل مرة، وعندما أدركت الفصل الذي يُعالج "المثير والاستجابة" أحسست بأن ذلك ينطبق عليَّ وأدركت أنني أقف على حافة الفراغ بين المثير والاستجابة، لقد ظللت واقفاً في ذلك الفراغ لمدة ثلاث سنوات تقريباً، وقضيت ثلاث سنوات في الطريق إلى الوقت الذي يمكنني الاستجابة فيه. وفي النهاية وبعد انقضائها شعرت أنني أستطيع الاستجابة لموت زوجتي، ولم يكن هذا الشعور وليد اللحظة ولكني أحسست تدريجياً بقدرتي على إظهار مزيد من ضبط النفس والمبادرة والإيجابية. وأتذكر أنني تحدثت إلى رجل دين من أعز أصدقائي فقلت: "لقد انتابتني هذه المشاعر الغامضة مرة أخرى، لابد أن هناك خللاً ما" فأجاب قائلاً: "أعتقد يا فيل أنك بدأت تستيقظ من غفوتك".

"ماذا تعني بعبارة "أستيقظ من غفوتي؟".

"حسناً هذا يعني أنك أخيراً مُهيّأ للخروج من عُزلتك. أي أن جسدك وعقلك وقلبك على استعداد للعودة إلى الحياة مرة أخرى. ولذلك أعتقد أنك بدأت تستيقظ من غفوتك".

وكان أول الأهداف التي قررت تحقيقها هو الانتهاء من قراءة هذا الكتاب. وكنت قبل وفاة زوجتي قارئاً نهماً، ولكنني لم أقرأ أي كتاب طوال ثلاث سنوات. بل لم أقم حتى بقراءة أي مجلة، وعندما عدت إلى القراءة بدأت أسترد حياتي شيئاً فشيئاً، وأحسست أيضاً بأنني الآن مُهيأ للتفكير في المستقبل وأكثر استعداداً للمشاركة بإيجابية في صنعه بدلاً من مجرد الاستسلام لما يحدث لي. وكان هدفي الثاني هو أن أخلف لولدي تُراثاً يعتز به. فلم أرد أن يكون تراثي له مجرد حياة مُحطمة لم تقم لها قائمة، ولذلك قررت أن أُركز جهودي على إنجاز شيء يمكنه أن يفخر به، ولا تحسبن من البداية أنني شخص متهور يندفع وراء حماسه بل جلست بهدوء لأتأمل حالي، وبعد تفكير طويل وعميق فيما يهمني أنا و"سيث"، كان شعاري الجديد هو أن أحيا كل يوم كما لو كان آخر يوم في حياتي، وبذلك فسوف أتمكن دائماً من إنجاز الأشياء الهامة أولاً. وتفحصت كيف يمكنني إدراج هذه العقلية ضمن خططي المستقبلية، ثم قمت بتحديد رسالة محددة لحياتي تساعدني على استرداد حياتي مرة أخرى. والمشاركة بفاعلية في هذا العالم، وبناء علاقات وطيدة مع كل مَنْ أحبهم، حتى أصبحت حياتي شيئاً فشيئاً أكثر إشراقاً ومرحاً وحيويةً، وكما جاء في سِفر الجامعة (في العهد القديم) "أن هناك أواناً مُحدداً لكل شئ" فحينما حان الوقت المناسب واتتني القدرة على تمالك نفسي واستئناف حياتي.

والآن غمرت السعادة حياتي مرة أخرى، بعد أن تزوجت للمرة الثانية حيث يحب ولدي "سيث" أمه الجديدة وابنتيها الجميلتين. وسارت الأمور على نحوٍ بطئ ومنتظم إلى حدٍ ما، ولكنها بدأت تأخذ طريقها نحو الأفضل حيث شرعت في إصدار نشرة أخبار دورية لأسر الزواج الثاني، وسرعان ما أصبح لي عملي المستقل، وقد قبلت كثيراً من الارتباطات التي سوف تتم في العام المقبل.

ولكن بدون شك كان أصعب شيء قُمت به طوال حياتي هو الصفح عن نفسي بعد الحادث. والشيء الثاني هو اجتياز فترة الحزن العصيبة. والثالث هو الإقدام على الحلم مرة أخرى ثم الشروع في عملية تحقيق هذه الأحلام.

حاول أن تتفهم موقفى فمازالت تلاحقنى بعض مشاعر الفزع، وكما قال "جون كلاى بول" بعد وفاة ابنته فى سن الثامنة إثر إصابتها بسرطان الدم: "سوف أواصل سيرى مرة أخرى ولكن دائماً ببطء وصعوبة" قد يكون تقدمى بطيئاً ولكنى ـ على الأقل ـ لم أتوقف عن مواصلة حياتى.

أود أن أذكر هنا إحدى لحظات الانتعاش الروحى التى سردتها سابقاً فى كتبى الأخرى. لقد حدث ذلك عندما كنت أقضى إجازة السبت فى "هاواى" حيث كنت أتجول بين رفوف الكتب المتراصة بمكتبة الجامعة فجذب انتباهى كتاب مُعين، وبينما كنت أُقلّب صفحاته وقعت عينى على فقرة معينة كانت مذهلة بارزة جديرة بأن تذكر لدرجة أنها كان لها تأثير عميق على تفكيرى وحياتى.

وقد ضمت هذه الفقرة ثلاث عبارات احتوت فكرةً قويةً رائعةً هى:

هناك دائماً مساحة بين المثير والاستجابة.

تكمن خلال هذه المساحة حريتنا وقدرتنا على اختيار استجابتنا.

ويكمن ارتقاؤنا وسعادتنا فى تلك الاستجابة.

وتعجز الكلمات حقاً عن وصف مدى تأثير تلك الفكرة على حياتى، فقد استحوذت على قلبى وروحى وفكرت فيها مراراً وتكراراً، ووجدت متعة بالغة فى حريتها وطبقتها على نفسى: هناك دائماً مساحة بين كل ما يحدث لى واستجابتى له، وتكمن حريتى وقدرتى على تخيُّر استجابتى فى تلك المساحة، وفى تلك الاستجابة تكمن سعادتى وارتقائى، وكلما أمعنت النظر فى تلك الفقرة، زاد إدراكى لقدرتى على اختيار ردود أفعال تؤثر فى الدوافع نفسها، وبذلك يمكننى أن أصبح أحد قوى الطبيعة الفعالة، بما لى من حق خاص.

مع نجاحك.. هل تشعر حقاً بالسعادة؟

دائماً ما قمت بسرد قصة الشخص الذى كان يصعد سلم النجاح، ووصل إلى نهايته ليجد نفسه قد أسند السلم إلى حائط آخر. توضح هذه القصة كيف يمكن للعادة الثانية: (إبدأ والنهاية فى ذهنك) أن تساعدك بشكل أساسى على تحديد الحائط الذى ترغب فى إسناد سلمك إليه.

كنت جالساً بمطعم مع شاب يعمل بوكالتنا التجارية منذ خمسة أعوام تقريباً، وكان لدى هذا الشاب منزل كبير وساحة انتظار بالقرب من مدخل منزله وصفيحة نحاسية على بابه، وأثناء تناول الغداء بدأنا نتحدث عن مفهوم النجاح، وذكرت رسالة حياتى الشخصية، فقال إنه لم يسمع بهذا المفهوم من قبل، ولكىْ أوضح له كيف يمكنه أن يضع هدفاً لحياته، سألته عن الأشياء الهامة فى حياته، فبدأ بُعدِّد كل الأشياء التى يرغب فى إنجازها دون أن يذكر أى شىء يتعلق بوظيفته.

فأثار ذلك اهتمامى ودفعنى إلى أن أسأله قائلة: "حسناً: هل أنت سعيد فى حياتك؟"

فأجاب قائلاً: "كلا"

فقلت: "ولكنك ناجح فى عملك، أليس كذلك؟"

فضحك قليلاً وجلس يُفكر ملياً فيما قلته.

ولم أره بعدها لمدة شهرين تقريباً لأننا كنا مسافرين إلى مناطق مختلفة من البلاد، إلى أن لمحته يوماً ما فى مدخل المبنى ولكى أستغل الفرصة للسؤال عن حياته أردت أن أمشى معه حيثما يذهب، فناديت عليه قائلاً: "تمهل يا "كريستيان" سوف آتى معك".

فرد مبتسماً: "لست ذاهباً إلى أى مكان، فهذا آخر يوم لى فى هذه الوكالة".

فاندهشت قائلاً: "ماذا تقول؟".

"نعم. لقد دخلت لتوِّى لمقابلة المدير وأخبرته بذلك؛ فسألنى عن سبب غيابى فقلت إن هذا خطؤك.

"كلا مستحيل! إنك تمزح، لماذا أخبرته بذلك؟"

"لقد أخبرته عن حوارنا فى مطعم "El Paso"، وكيف أنك جعلتنى أتأمل حياتى لأرى إذا ما كنت بالفعل أقوم بالأشياء التى أود القيام بها فى حياتى أم لا. وفى الواقع لم أكن أقوم بذلك، ولهذا السبب تركت هذه الوظيفة لأبدأ فى إنجاز الأشياء التى أرغب حقاً فى القيام بها، فشكراً لك يا صديقتى".

ولم أره منذ عامين تقريباً؛ فعندما ترك وظيفته بدأ هو وزوجته فى تأسيس شركة صغيرة لصنع الأسقف الخشبية فهو يعشق العمل بالأخشاب. وكان قد دأب قبل ذلك على العمل فى مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويقوم الآن بطرق الأسقف الخشبية على الأسطح وردهات المبانى. ولتخمّن معى ما آل إليه أمره؟ إنه يشعر بسعادة بالغة فى مهنته الجديدة.

يميل الغرب إلى النشاط والمبادرة إلى العمل، بينما يميل الشرق إلى التأمل وإمعان الفكر. وتهدف (العادة الثانية: ابدأ والنهاية فى ذهنك) و(العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) إلى محاولة الجمع بين الشرق والغرب من خلال التأمل أولاً. ثم الشروع فى العمل وفقاً لقراراتك. توضح هذه القصة الممتعة قوة الاختيار (العادة الأولى: كُن مبادراً) والتفكير بعناية فى أهم الأشياء (العادة الثانية: ابدأ والنهاية فى ذهنك) ثم الشروع فى تحقيق هذه الأشياء (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). لقد قام هذا الرجل بتحول شجاع مقداره مائة وثمانين درجة عن طريق إسناد سلم نجاحه إلى حائط السعادة. فأفضل طريقة للتنبؤ بمستقبلك هى القيام بصنعه.

قصة سجين

حاول أن تدرس هذا التحول الصارخ فى شخصية هذا الرجل الذى انهارت حياته فجأة. ولكنه رغم سجنه ينجح فى تغيير حياته، ولاحظ مدى التأثير المباشر على تفكيره بمجرد إدراكه للمساحة التى تقع بين ما يحدث لنا واستجابتنا تجاه هذه الأمور، ثم لاحظ ما حدث عندما اختار التركيز فقط على الأمور التى تقع فى دائرة تأثيره، بدلاً من التنكر للمسؤولية أو إلقاء اللوم على الآخرين أو التفكير فى الانتقام.

لقد استيقظت ذات يوم لأجد نفسى مستلقياً فى المستشفى، وقد دُمرت حياتى تماماً، فأخبرتنى زوجتى أننى تعرضت لحادث سيارة، حيث كنت أشرب الخمر فى إحدى الحفلات مع صديقى "فرانك" الذى كان يرافقنى أيضاً عندما حُطِّمت السيارة بعد مغادرة الحفل، ولقى مصرعه خلال الحادث.

وعلى الفور وُجِّهت إلىَّ تهمة القتل الخطأ لإزهاق روح صديقى، وبينما كنت فى انتظار المحاكمة، انضممت إلى مصحة إدمان الكحوليات، وذهبت إلى أول جلسة ولدى شعور بأننى مختلف تماماً عن جميع المشاركين، وخرجت من الجلسة أشعر كما لو كنت فاقداً لأى انتماء فى حياتى وأحسست بالضياع.

وكان برنامج مصحة إدمان الكحوليات - الذى يتكون من اثنتى عشرة خطوة - خير عون لى على تغيير حياتى، إذ كنت فى أمَسّ الحاجة إلى المساعدة للتغلب على شعورى بالذنب وحزنى لوفاة صديقى، وكانت حياتى الزوجية أيضاً مُهددة بالانهيار؛ لأننى كنت على وشك الخضوع للمحاكمة بتهمة القتل، وكان متجر الدراجات البخارية الذى أمتلكه كواحد من أضخم متاجر الدراجات فى البلاد غارقاً فى ديون عديدة. وما كان شرب الخمر إلا علامة حقيقية تُنذر بمزيد من المشاكل الخطيرة؛ حيث كنت أتناول الكحوليات بشراهة فى كل الأوقات سواء السارة أو الحزينة حتى بدأت حياتى الشخصية والمهنية تنهار تماماً.

وبمساعدة برنامج مكافحة إدمان الكحوليات، بدأت البحث عن وسيلة مناسبة تساعدنى على تغيير حياتى، وكنت فى الرابعة والثلاثين من عمرى عندما قرأت كتاب مكافحة إدمان المخدرات، والذى كان أول كتاب أتم قراءته من أوله إلى آخره، ثم تلاه بعد ذلك كتاب "العادات السبع". وكان أهم ما جذب انتباهى وشدنى كثيراً ذلك الجزء الخاص بالإقدام والمبادرة مقابل الانفعال والتأثر بالآخرين، خاصةً أننى كنت على وشك أن أخضع لعقوبة بالسجن ولم يسبق لى المرور بتجربةٍ كهذه من قبل، ولا أدرى ما الذى يحدث لزوجتى وابنتى وأسرتى وعملى إذا سُجنت لمدة ثلاثين عاماً، هذه هى العقوبة التى قد أواجهها إذا ما وجدونى مُذنباً، وأحياناً كنت أُفكر فى الانتحار للتخلص من كل ذلك.

ولكننى أدركت أنه يجب علىَّ التركيز على ما يخضع لسيطرتى (العادة الأولى: كن مبادراً) ففى مجال العمل بدأت التركيز على إعداد مدراء لتجرى يديرون العمل إذا ما سُجنت لفترة طويلة، من خلال السعى لتطبيق مبادئ "العادات السبع" والعمل أيضاً على تقليل ديون الشركة.

وبعد ذلك بدأت السعى للإصلاح من شأن حياتى، إلا أن علاقتى بزوجتى كانت تزداد سوءاً بمرور الوقت، حيث كانت تتغيب عن البيت كثيراً خلال هذه الفترة لرعاية أخيها المريض فى "فلوريدا"، وقمت بزيارتها هناك ولكن كان من الواضح أننا نبتعد عن بعضنا أكثر وأكثر.

وذات يوم بدأت أعانى من انقباضات عضلية مؤلمة فى الجزء العلوى من جسمى وذراعىّ، واتضح أن هناك نتوءاً عظمياً فى عنقى من جراء الحادث الذى تعرضت له عندما ارتطمت رأسى فى السيارة، وكان هذا النتوء يحز الحبل الشوكى كلما تحرك، وتطلب الأمر إجراء جراحة تستغرق ثمانى ساعات، وإنقاص وزنى من ٢٤٠ إلى ١٩٥ رطلاً، ولكننى قمت بذلك تدريجياً لأننى حينها كنت قد اكتشفت وقرأت كتاب (*Màn s Search for Meaning*) الذى كتبه "فيكتور فرانكل". فى الواقع، لقد قرأت هذا الكتاب أربع مرات، وتعلمت منه أن أتملك بداخلى القوة الكافية للسيطرة على استجابتى لما يحدث لى من

الآخرين (العادة الأولى: كن مبادراً). لقد كانت حياتى تتداعى ولكن هذا لا يعنى أن أستسلم وأنهار.

وبمجرد أن بدأت التغير من الداخل بدأ مَنْ حولى يلاحظون ذلك، فقد تلقيت خطاباً من زوجتى ذات يوم تُخبرنى فيه أنها أدركت أنها لو طلقتنى الآن فإنها تُطلق شخصاً آخر، وأعربت عن رغبتها فى العودة إلى البيت ومحاولة إنجاح زواجنا مرة أخرى، وخلال زياراتنا أثناء فترة انفصالنا حاولت السعى جاهداً لتفهم موقفها أولاً، فقد كنت أميل دائماً إلى الاعتقاد بأن كل ما يحدث فى حياتنا إنما يعنينى وحدى وهذا نوع من الغرور والعجب بالذات لا طائل من ورائه، ولكن عندما تعلمت ألا أتأثر بسلوكها بل أُواصل الإنصات إليها، وتلقى المعلومات منها بدأنا نتواصل جيداً وتحسنت علاقتنا مرة أخرى.

وبعد عودتها بثلاثة أيام فقط تلقيت عرضاً من مكتب النائب العام بأن أقضى عشر سنوات كعقوبة لجريمة القتل الخطأ، بدلاً من انتظار المحاكمة التى قد ينتج عنها حكم بالسجن لمدة ثلاثين عاماً إذا ما وجدونى مُذنباً، فقبلت هذا العرض، وعندما ذهبت إلى السجن أخذت فى اعتبارى كتاب "فيكتور فرانكل" معتقداً أننى سوف أُحقق أقصى استفادة من هذه التجربة بغض النظر عما يحدث، لقد كنت مُصمماً على التأثير فى كل ما يخضع لسيطرتى وألا أتأثر بهذه الأشياء التى تقع خارج نطاق تأثيرى.

وخلال فترة عقوبتى نشبت مشادتان فقط، ولكنى تمكنت من ضبط النفس والاحتفاظ بهدوئى ولم أنفعل أو أتأثر بالآخرين، لقد كنت أُركز اهتمامى على هدف محدد فى ذهنى وهو تجنب المتاعب قدر الإمكان، حتى يتسنى لى تقصير فترة العقوبة من خلال حُسن السلوك، وبذلك يمكننى العودة إلى البيت مُبكراً (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك).

وحصلت على وظيفة تنظيف المكاتب الأمامية داخل السجن، وبذلك اكتسبت ثقة الإدارة لدرجة أنهم كانوا يُنصتون إلىّ عندما أتقدم لهم بأى مشكلة أو شكوى، وكان من الأشياء التى لاحظتها أنه عندما يأتى الأطفال لزيارة آبائهم فى السجن، فإنهم لا يجدون ما يفعلونه أثناء تحدث البالغين مع بعضهم؛

ولذلك اقترحت فكرة إنشاء مكتبة للأطفال في الردهة المخصصة للزيارة، ولعدم توافر الإمكانيات المادية طلبت من زوجتي القيام بانتقاء كتب أطفال تتناسب مع مختلف الأعمار وتحملنا التكاليف المادية، وطلبنا من زملائنا بورشة الخشب القيام بصنع الخزائن والرفوف اللازمة للمكتبة، ولم يمض وقت طويل حتى اتسعت أرجاء المكتبة وساهم أشخاص آخرون بمزيد من الكتب في مختلف المجالات، حتى أصبح بها أيضاً قسم يضم كتباً باللغة الأسبانية، والآن يمكنك أن ترى مئات الأطفال يجلسون مع آبائهم يُطالعون مختلف أنواع الكتب، بدلاً من مجرد الجلوس هناك أو النوم كالعادة أثناء تحدث الكبار.

وبدأت أيضاً أقص ما تعلمته عن أسلوب تغيير حياتي على زملائي في السجن ممن أبدوا اهتمامهم بذلك، وزيادة في الاهتمام طلبت مزيداً من نسخ كتاب "فرانكل" و"العادات السبع" وقمت بتوزيعها عليهم، وكنت أستضيف زملائي في زنزانتي لمناقشة مبادئ هذين الكتابين مرتين يومياً، كما شجعتهم على شرح هذه المبادئ للآخرين.

وذات يوم جاءني زميل مسلم وقال لي: "لا يوجد بين جميع مَنْ في هذا السجن شخص فقد بمجيئه إلى هنا أكثر مما فقدته، ومع ذلك فأنت أسعدهم وأكثرهم إيجابية فما السبب في ذلك؟".

فرددت عليه قائلاً: "نظراً لأنني لا أملك القدرة على تغيير ظروفي في الوقت الحالي - والتي نتجت عما ارتكبته من أخطاء منذ سنوات - إذاً فالشيء الوحيد الذي يمكنني تغييره الآن هو موقفي وسلوكي، وهذا بالضبط ما أركز عليه، وكان يمكنني التسكع هنا وهناك أُحطم الأثاث وأصطنع الشجار وأتشكى للآخرين ولكن ذلك لن يفيدني شيئاً، فبالتأكيد لن يساعدني ذلك على الخروج من هنا سريعاً والعودة إلى أسرتي كما أنه لن يُهوِّن الأمور عليَّ، ولذلك اخترت ببساطة ألا أتصرف بهذه الطريقة لأنني قد أُقتل غداً، وإذا كان ذلك قائماً، فلست مستعداً لأن أضيع هذا اليوم كله، الذي يُعد الأخير في هذا الوجود في القيام بتصرفات حمقاء.

وذات يوم علمت أن حريقاً قد شب بمتجر الدراجات ودمره تماماً أمام أعين والديَّ، اللذين وقفا عاجزين عن القيام بشيء لمدة عشرين ساعة، وعندما وصلت زوجتي إلى موقع الحادث، انهارت بمجرد أن رأته قد دُمِّر تماماً، وأخبرتها الشرطة أن الحادث قد نشب بسبب ماس كهربائي.

لقد كنت منهاراً تماماً عندما علمت بنبأ الحريق. لدرجة أنني ذهبت على الفور إلى أحد أصدقائي بالسجن، فأجلسني وراح يُذكرني بكل ما علمته إياه قبل ذلك، وأخبرني أن هناك دائماً شيئاً نافعاً ودرساً مستفاداً يمكن أن تتعلمه من كل ما يحدث لك، وجعلني أُدرك أن هذا قد يكون فرصة جيدة لأن يقوم والديَّ ببناء المتجر من جديد بنفسهما. لقد قمت ببنائه في المرة الأولى وسوف يدفعهما هذا الحادث إلى أن يقوما ببنائه مرة أخرى؛ ليُقدماه لي كهدية عندما يتم إطلاق سراحي. وكنت دائماً فظاً في أخذ الأشياء من الآخرين ولذلك فسوف يحملني هذا الحادث على تعلم قبول الأشياء من الآخرين بأسلوب أكثر لباقة وذوقاً. وقال لي أيضاً: إن ذلك سوف يمنح والديَّ هدفاً آخراً يُركزان عليه بدلاً من مجرد التركيز على حقيقة أن ولدهما لا يزال حبيساً. لقد شعرت بتحسن كبير بعد التحدث عن ذلك مع صديقي، وتمكنت من اجتياز هذه التجربة المريرة بنجاح.

وحاولت بعد هذا الحادث أن أُعلم زملائي شيئاً، من خلال مشاركتهم ما تعلمته عن كيفية السيطرة على جماح أنفسهم، فكل مَنْ يوجد هنا تقريباً ينفعل ويتأثر بتصرفات الآخرين، وتمكنت من أن أجعلهم يُعلنون التزامهم بممارسة التمرينات الرياضية أو القراءة أو كتابة الرسائل، واكتشفوا أنهم عندما ينجحون في الالتزام بشيء ما، فعادةً ما يُشعرهم بارتياح نفسي.

والآن أنا في منتصف طريق العودة إلى المنزل فقد قاموا بتشكيل مجموعة شرف تضم حوالي ثلاثين شخصاً تم نقلهم إلى منطقة خاصة لإقامة مجتمع أكثر فاعلية، يتسم بأنه أكثر هدوءاً لأن أفراده من كبار السن، وأراد كثير من زملائنا الانتقال معنا إلى هنا. وإلى حدٍ ما، كان هذا المجتمع المصغر أصعب من السجن لأنه يوجب عليك البقاء محتفظاً بتركيزك وانتباهك، ورغم أنه يُسمح لك بمغادرة المكان والعمل نهاراً إلا أنه يفرض عليك العودة إلى هذا المكان والالتزام بقوانينه

ليلاً، أو الرجوع إلى السجن مرة أخرى، إنك هنا تعيش فى مجتمع انتقالى بين عالمين.

ومنذ وصولى إلى هنا اقترحت فكرة إقامة ندوة سُميتها: "فكر قبل أن تشرب الكحوليات" فقد كنت أذهب إلى المدارس وأتحدث إلى الطلاب من سن الثامنة إلى الثامنة عشرة، وأقصُ عليهم تجربتى كاملة والتى دائماً ما أثارت عاطفتهم، وعندما أنتهى من سرد تجربتى كنت أُجيب على أسئلتهم لما يقرب من خمس وأربعين دقيقة، وفى العام الماضى فقط تحدثت إلى ما يقرب من عشرة آلاف طفل وكانت رسالتى دائماً تتمثل فى: الخيارات، القرارات، النتائج. لقد ساعدنى ذلك بالفعل على التغلب على حزنى لمصرع صديقى، وأحسست من خلال رسائلهم أننى نجحت فى أداء رسالتى والوصول إليهم، وظللت أحصل على وعودٍ بأننى سوف أكون ضمن القائمة التالية لمن يُطلق سراحهم حتى كفت زوجتى وابنتى عن السؤال عن ميعاد خروجى، وكنت أتألم كثيراً عندما أعلم أن اسمى لم يُدرج ضمن هذه القائمة، ولكنى أقنعت نفسى مرة أخرى بأن هذه الظروف التى يجب علىَّ التعايش معها ليست إلا نتيجة لما اتخذته من قرارات، وما ارتكبته من أخطاء فى الماضى، وكان يسوؤنى أيضاً أن على زملائى أن يُعانوا مثلى، ولكنى أُبرر ذلك بأنها تجربة نافعة لكل منا، فقد تغيرت شخصية زوجتى تماماً عما كانت عليه منذ أربعة أعوام، فهى الآن فى أتم صحتها من مختلف النواحى الروحية والذهنية والجسدية، وتُخطط للاشتراك فى منافسات اللياقة البدنية لأول مرة فى سن الثانية والثلاثين، وعندما ذهبت إلى السجن تأثرت زوجتى لذلك وتزعزع إيمانها بسبب ما حدث لنا من مصائب، ولكن منذ عام ونصف بعثت إلىَّ برسالة مُرفق بها "دعاء السكينة" وقصيدة شعرية واختتمت رسالتها قائلة: إنها تتمنى أن يجمعنا الله معاً فى الجنة يوم القيامة.

وفى النهاية لا يسعنى إلا أن أقول: إن تلك المحنة كانت ـ بلا شك ـ تجربة مفيدة لكل منا.

❂ أليس رائعاً أن تجد نفسك برغم تعقيدات حياتك الماضية وظروف حياتك الراهنة، من خلال الأخذ بزمام المبادرة فى نطاق دائرة تأثيرك تسير فى

طريق مختلف تماماً. إنه طريق الشفاء والانتعاش، والبذل والشجاعة والسكينة، وهذا لا يعني بالضرورة شفاء روحك تماماً من أسقام الماضي. فقد تظهر تلك العلل مرة أخرى في المستقبل بأشكال مختلفة، بل يعني أنك لو تحملت مسؤولية استجابتك في اللحظة الراهنة، وقامت تلك الاستجابة على أساس نظام أخلاقي ضمن دائرة تأثيرك، فقد يساعد ذلك على التخفيف من خطورة أو القضاء تماماً - من خلال الإيمان - على تلك العلل الروحية.

عادةً ما يعترف كثير من السجناء بأن مشكلتهم الرئيسية هي التنصل من مسؤولية أفعالهم، ولذلك فإن تحمل المسؤولية، أي الأخذ بزمام المبادرة والعمل ضمن نطاق تأثيرك هو الحل الأمثل لتلك المشكلة.

وبمعنى آخر، لو أن هناك مساحة بين المثير والاستجابة فأياً كانت الظروف، سواء كانت وراثية أو ضغوطاً حالية أو جراحاً عاطفية أو نفسية قديمة، فإن أعظم الأشياء، وأسماها وأكثرها تحريراً للذات هو إدراك الشخص لقدرته على اختيار استجابته، وهذا بالضبط ما قام به "فيكتور فرانكل" أثناء وجوده بمعسكر الموت بألمانيا النازية، وقد اتصلت به هاتفياً قبل وفاته بعدة أشهر لأعبّر له عن عميق امتناني وتقديري لجهوده وإنجازاته طوال حياته، فرد عليّ قائلاً: "لا تحاول أن تُقلل من شأني فمازال أمامي إنجازان لم أفرغ منهما بعد". لقد كرس حياته لإنجاز أعمال نافعة للبشرية، فقام باكتشاف طريقة علاجية حديثة في مجال الطب النفسي أسماها "Logotherapy" حيث تعني كلمة "Logo" البحث عن معنى أو البحث للعثور على غرض أو سبب أو هدف أو مهمة تنطوي على مغزى شخصي، وأضاف أنه رغم فقدان بصره، تولت زوجته القراءة له عدة ساعات كل يوم، وساعدت في إنجازاته، وقد توفي في نفس الأسبوع الذي توفيت فيه الأم "تريزا" والأميرة "ديانا".

السعى إلى تحقيق حياة متوازنة

الغرفة ٦٠٢ وحدة العناية المُركزة بقسم الأورام

أبى، أرغب أن تكون فى حالة جيدة

عشية الأربعاء ألتقى بوالدتى

نظرت إلى نفسى فوجدت أنى ميَّال إلى السيطرة على الآخرين

الزيارة المفاجئة

خطة علاج ستيفانى

الغرفة ٦٠٢ وحدة العناية المُركزة بقسم الأورام

يوضح هذا الموقف الصعب لمدير كان يتنازعه إنجاز مشروع عاجل، والتزامه نحو رئيس غير مستقر، أو التزامه نحو والدته في آخر أيامها براعة قوة التكاتف والخروج ببدائل أخرى فعالة.

لقد كنت امرأة بلا زوج تكفل طفلين في سن المراهقة، وأواجه ظروفاً حرجة في مهنتي حيث كنت المسؤولة عن إدارة المشروعات بإحدى المؤسسات الكبرى لمدة عامين، وكان المشروع في مراحله النهائية، واحتساباً للانتهاء منه بدأت في تقلّد بعض مهام منصبي الجديد في موقع آخر، ومع ذلك فقد كان التكليف واضحاً: قم بالانتهاء من المشروع في أقرب وقت ممكن.

وفي الوقت نفسه كانت أمي التي تعيش في جنوب "تكساس" على بُعد ألف وستمائة ميل تُعاني من مرض السرطان، وجاءت تكهنات تطور المرض أسوأ مما توقعنا، فعندما انتهى الجرّاح من إجراء جراحة تفحصية أخبرني بكلمات لازلت أتذكرها إلى يومي هذا: "إن الاستئصال الجزئي للورم لن يُنقذ حياتها بل يمكنه أن يجعلها تحيا لمدة أسبوعين أو ثلاثة أشهر على الأكثر".

وللحياة أسلوب خاص نتعلم من خلاله الحاجة إلى تحقيق التوازن في حياتنا، وتحديد الأولويات. من الواضح أن حالة والدتي كانت محط اهتمامي، وكذلك كان الأمر بالنسبة لعملي، لقد كنت في حاجة ماسة إلى إيجاد توازن بين هذين الأمرين، ولكن كيف يمكنني قضاء كل دقيقة ممكنة مع والدتي للعناية بها، وفي الوقت نفسه أتمكن من إتمام المشروع وفقاً للمواصفات المهنية المطلوبة؟ ومن منطلق اقتناعي بأنه لا يمكنني الجمع بين الأمرين في وقتٍ واحد، استنتجت أنه لابد من التخلي عن المشروع، وطلب إجازة عائلية لرعاية والدتي. وبمجرد أن اتخذت قراري الخاص، احتجت إلى تطبيق العادات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص أي العادات الرابعة والخامسة والسادسة (تفكير المنفعة للجميع، حاول أن تفهم أولاً كي تفهم، التكاتف مع الآخرين) في التعامل مع رؤسائي في العمل، وكان تطبيق عادة (تفكير المنفعة للجميع) أمراً سهلاً في هذه

الحالة لأننى كنت بالفعل متفانية ومخلصة لشركتى، ولذلك فلا أريد أن أخذلهم أو أتخلى عنهم فى وقت الشدة أثناء المراحل النهائية للمشروع. لقد أردت أن أُحقق المنفعة للشركة، ولكنى أدركت فى سريرتى أننى فى حاجة إلى البقاء بجانب والدتى خلال الأسابيع القليلة المتبقية من حياتها، ولذلك رأيت أن تسليم إدارة المشروع لشخص آخر سوف يكون - بلا شك - فى صالح الشركة.

وعلى الفور تحدثت إلى مشرفتى فى هذا الأمر، وكنت مستعدةً لمحاولة تفهم موقفها أولاً، فقد كانت حديثة العهد بالشركة، يُدقق النظر بأدائها، ولذلك كانت فى حاجة إلى إثبات جدارتها وترك انطباع جيد لدى رؤسائها من خلال إتمام هذا المشروع فى ميعاده وأبهى حالاته، وفى المقابل استخدمت هى الأخرى العادة الخامسة محاولةً تفهم احتياجاتى واحتياجات أسرتى، وفى ذلك اليوم تعلمت درساً من أهم دروس حياتى وهو أنه: عندما يحاول جانبان تطبيق العادتين الرابعة والخامسة بإخلاص فعادةً ما تنطلق مشاعر التكاتف والتعاضد من تلقاء نفسها، فلا يحاول المرء فى العادة إظهار مشاعر التكاتف، بل إنها تأتى ثمرة للتطبيق الفعال لعاداتى تفكير المنفعة للجميع، ومحاولة تفهم الآخرين أولاً. وخلال الثلاثة أشهر التالية تابعت القيام بمهام عملى فى الإشراف على المشروع من خلال كمبيوتر محمول من داخل غرفة والدتى بالمستشفى، وعندما تدعو الحاجة إلى عقد اجتماعات كان الموظفون موجودين بمكتبى، وكنت أنضم إليهم عبر الهاتف من داخل مكتبى المؤقت بالغرفة ٦٠٢ وحدة العناية المُركزة بقسم الأورام، وسعدت والدتى للمرة الأولى فى حياتها برؤية ابنتها أثناء العمل، وعلقت على إسهاماتى فى الاجتماعات وتساءلت عن بعض جوانب المشروع، وقد ساهم وجودى معها فى الترفيه عنها، مما ساعد على كسر روتين الحقن وتناول الأدوية والأطباء والممرضات، وفى النهاية تم إنجاز المشروع بنجاح وفى موعده، وتمكنت فى الوقت نفسه من قضاء ساعات وأيام وأسابيع غالية مع والدتى.

لقد كانت اللحظه الحاسمة فى هذه القصة. عندما قامت هذه المرأة بالتحدث بشجاعة إلى رئيستها. وروت لها محنتها. حيث يتردد

الكثيرون في الإقدام على تلك الخطوة نظراً لبعض المخاوف التي تعترض طريقهم وخاصة الخوف من عدم الوصول إلى النتائج المرجوة، وكما جاء في المثل الرائع: "وقت الشدائد تأتي الشجاعة على رأس كل الناقب والمآثر".

إن أهم الدروس التي يتعلمها المرء من هذه القصة هو: أن التكاتف (العادة السادسة) هو الثمرة التي تلي الجذور دائماً (العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع) و(العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك) ولذلك إذا ما توفرت روح تفكير المنفعة للجميع والجهد الصادق لتحقيق التفاهم المتبادل فإن ذلك حتماً يؤدي إلى ابتكار بدائل ومناقب جديدة.

أبى: أرغب أن تكون فى حالة جيدة

توضح هذه القصة الرائعة أن التكاتف - حيث الكل أكبر من مجموع أجزائه - ينتج عن تحقيق التوازن فى الحياة.

لقد كنت دوماً أقوم بمهام عملى بجدٍ بالغ، وبحلول الخامسة والأربعين من عمرى، حققت نجاحاً لا بأس به فى حياتى العملية، ورغم أننى كنت أعانى من زيادة فى الوزن قدرها ستون رطلاً، إلا أننى لا أقوى على مقاومة الرغبة فى تناول الطعام فى أوقات التوتر، ولا يتوفر لدى الوقت لممارسة التمرينات الرياضية بانتظام بسبب انشغالى فى العمل، وفى عيد ميلاده الخامس قدَّم لى ابنى "لوجان" كتاباً عن العيش بطريقة صحية، ساعدته أمه على كتابة الكلمات التالية بداخله: "أبى، بمناسبة عيد ميلادى هذا العام أود أن تكون فى حالة جيدة وتتخلص من وزنك الزائد قريباً" يقصد التخلص من ترهلات البطن، ولقد غيَّر ذلك الرجاء من ولدى مفهوم حياتى تماماً، فلم تعد مشكلة تناول الطعام وعدم المحافظة على ممارسة تمرينات رياضية منتظمة مجرد اختيارات فردية خاصة بى وحدى، وأدركت فجأة أننى أُسهم فى ترسيخ مفاهيم غير صحية فى أذهان أطفالنا، وأؤكد لهم من خلال سلوكى أن جسد المرء لا قيمة له، وأنه لا أهمية لمبدأ ضبط النفس، وأن الشىء الوحيد الذى يستحق أن نعمل بجدٍ من أجله فى هذه الحياة هو المال والنفوذ، وأدركت أن واجبات الأُبُوَّة تتضمن أكثر من مجرد إشباع احتياجاتهم المادية والمالية والوجدانية، حيث تتضمن أيضاً إمدادهُم بنماذج صحية يُحتذى بها، وللأسف أننى لم أقم بذلك.

ولذلك أخذت على نفسى عهداً بأن أحاول أن أبدو بحالة جيدة من أجل أطفالى (العادة الأولى: كن مبادراً). لا أعنى بذلك مجرد التخلص من زيادة الوزن بل التمتع حقاً بصحة جيدة، وهذا هو أهم ما فى الأمر، فيجب أن يكون التزامى مرتبطاً بشىء ذى قيمة حقيقية بالنسبة لى، فقد حاولت كثيراً الالتزام بأنظمة غذائية معينة وبرامج للتمرينات الرياضية من قبل، ولكن بدون جدوى، فقد ظللت بحالة جيدة فى الأحوال العادية حتى داهمتنى الضغوط، ولذا، فلم

يعُد كافياً أن أتخذ إنقاص وزنى دافعاً يُحفزنى على تغيير حياتى، ولكن بما أن أطفالى أهم شىء فى حياتى وأهتم بأمرهم كثيراً فقد اعتبرتهم دافعاً لاتخاذ قراراتى الصحية، وبالفعل قمت بتحديد هدف فى ذهنى، وهو الرغبة فى أن أبدو فى حالة بدنية جيدة (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). لقد أردت أن أصبح نشيطاً، وأمتلك الحيوية اللازمة للعب مع أطفالى بعد العودة من العمل، وأن أصبح قادراً على المشاركة فى دورة الشركة للكرة اللينة دون الاستراحة لالتقاط أنفاسى، وأنا فى طريقى إلى الهدف الأول، ولتحقيق ذلك الهدف قمت بالالتزام بنظام غذائى معين وبرنامج للتمرينات الرياضية، ولكن الجديد هنا أن النظام الغذائى وبرنامج التمرينات لم يكونا الهدف فى هذه المرة، بل كان الهدف هو أن أصبح فى حالة بدنية جيدة من أجل أطفالى، وقررت أن أشارك هدفى شخصاً آخر مثلى يريد أن يكون فى حالة جيدة، لنقوم بالعمل معاً على الالتزام ببرنامج مفيد من التمرينات الرياضية، وتمكنت هذه المرة من وضع أمَد لتحقيق أهدافى؛ حيث تعلمت أن أتوقف قليلاً عن العمل لأهتم باحتياجات جسدى، وقد مر الآن ما يقرب من عامين منذ أن قمت بتغيير أسلوب تفكيرى، ولم أعد أجاهد كثيراً للنهوض من الفراش كما كان يحدث فى الماضى، فقد أصبحت ممارسة التمرينات الرياضية بالنسبة لى عادة راسخة، ولم أعد أحدث نفسى بالتملص من الالتزام ببرنامج التمرينات الرياضية مثلما كنت أفعل فى بداية الأمر. لا أنكر أن هناك أياماً لم أقم فيها بأداء التمرينات بصورة جيدة؛ نظراً للإجهاد أو الصداع أو شدة الحرارة، وهناك أيام حدثت نفسى خلالها بمحاولة التملص من العدو، ولكن كان الأمر أسهل بكثير لتدارك الأمر أكثر من ذى قبل (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) لأن لدىَّ الآن هذا الهدف الأكبر والعهد الذى قطعته على نفسى لشخص أحبه أكثر من نفسى، لذلك يمكننى الرجوع إلى المسار الصحيح فوراً.

والفائدة الثانية لهذا المبدأ الصحى المفيد هى: أننى بدأت أوقن أكثر من ذى قبل بأنه يمكننى التحلى بروح المبادرة، فالاستيقاظ مبكراً كل صباح والعدو إلى قمة التل، والاشتراك فى سباقى الأول للعدو لمسافة خمسة كيلو مترات. كل ذلك حفزنى على الأخذ بالمبادرة. وبمرور الوقت بدأ التزامى بممارسة التمرينات

يؤتـي ثمـاره، فقـد نجحت فى إحراز بعض الانتصارات الشخصية، ولذلك أجد الآن بداخـلى شـعوراً بـالأمل، والـيقين بأنـنى قـادر على القيام بالأمور الصعبة، وكنـت قـبل ذلـك أشـعر إلى حـدٍ مـا بأنـنى ضحية، لأننى كنت مثبطاً ومُجهداً للغاية لدرجة أنه لم يكن فى وسعى تغيير أسلوب حياتى، وقد نجحت الآن فى إحراز انتصارات شخصية ترفع من روحى المعنوية.

أمّـا الفـائدة الثالـثة لامتلاك هذا الهدف الأكبر فهى صفاء الذهن، فقد بدأت أتقـدم فى العمر، وكنت أعتقد أن التقدم فى العمر يجعلك تضطر إلى التعود على الشعور بالتيبس والإجهاد والأوجاع والآلام، ولكن بعد أن تغير أسلوب حياتى، وأصبحت فى حالة بدنية أفضل يمكننى أن أرى الآن أن التقدم فى العمر لم يكن هـو السـبب وراء شعورى بذلـك، ولكـن السـبب هـو أسـلوب الحياة الذى كنت أتـبعه، وإنـي لأُدرك تمامـاً أن رأسـى إنما يؤلمنى بسبب ما تناولته من سكريات هائلـة، ولـيس لأنـنى فـى السـابعة والأربعين من عمرى. لقد اعتاد جسدى على الصحة، ويمكننى الآن أن أستعين باستجاباته الصحية لاتخاذ القرارات باختيار أسـلوب الحـياة الملائـم، وتعلمـت أنه بوسعك الوثوق فعلاً بما يخبرك به الجسم السليم من أشياء، وعندما تتحمل ضريبة الالتزام بمبادئ حقيقية، فسوف تحظى دائمـاً بالحيوية والصحة فى حياتك، وعندما يتكدر صفاء ذهنى أُدرك على الفور أننى بحاجة إلى تصحيح مسارى فى نظام الغذاء أو التمرينات أو النوم.

ولعـل أعظـم درس تعلمته هو: أن جسدى على ارتباط وثيق بجوانب حياتى الاجتماعـية والذهنـية والروحـية؛ فلم يكن ذلك الصداع الناتج عن تناول كميات كـبيرة مـن السـكر ـ الـذى كـان يُصـيبنى دائماً ـ يسمح لى أن أفكر بوضوح، هذا بالإضـافة إلى أن صـفاء الذهـن الـذى نعمـت به بعد ممارسة التمرينات الرياضـية أفـادنى كـثيراً، ولـذا، فإنـنى أعـتقد أن إنقاص وزنى كان بمثابة مكافأة لى على التزامي بالتمرينات، ولكنى أعتقد أن الصفاء الذهنى كان حقاً أعظم جائزة نلتها حتى الآن، فما فكرت بمثل هذا الوضوح والإيجاز من قبل، أمّا بالنسبة للجانب الاجـتماعى فقـد استفدت من هذا التحول أيضاً، فعندما كنت ألتزم بنظام غذائى معين كـان خلقـى دائماً بسوء، فأغدو سريع الغضب، الأمر الذى كان يؤثر على

علاقـاتى بزوجتى وأطفالى ورفاقى فى العمل، لقد كنت أغضب بسرعة لأنى أجد نفسى مُجبراً على القيام بأمور كثيرة دون أن أمتلك الدافع الكافى للالتزام بذلك، أمَّا الآن فقد اختلف الأمر تماماً فلكونـى أرغب فى أن أصبح فى حالة بدنية جيدة، اتخذت قرارات الالتزام بنظام غذائى وبدنى مفيد عن طيب خاطر وكثير من الارتياح، وعلى الفور أدى الاستقرار وغياب الصراع الداخلى إلى تدفق المزيد من المشاعر والطاقة الوجدانية لأغمر بها زوجتى وأطفالى.

ولم أكـن أتصـور أبـداً أن قـرارى بأن أُصبح فى حالة بدنية جيدة، يمكن أن يكون له مثل هذا التأثير العظيم على جوانب حياتى الأربعة، ورغم أننى مازلت أتعرض لنفس ضغوط حياتى العملية، إلا أننى أستمتع الآن بثمار اختيارى للأسلوب الأمثل فى الحياة وتناول الطعام والالتزام بالتمرينات الرياضية.

عندما أقدم هذا الرجل البالغ من العمر سبعة وأربعين عاماً - والذى يُعانى من زيادة فى الوزن - على استغلال دوافعه الروحية والوجدانية، والتى من بينها ما سيخلفه من تراث لأسرته، اكتسب ضبط النفس، وبُعد النظر، وقوة الإرادة، وصفاء الذهن، وإدراك الذات، والحرية الشخصية. ومن بين الدروس الكثيرة التى تتضمنها هذه القصة: أنها توضح على الأخص قوة وثمار النصر الشخصى، فما أسهل أن تقول "لا" فى الوقت الذى تتحرق فيه شوقاً لتقول "نعم".

لقد أدركت أن تمالك النفس هو أساس إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وعادةً ما يسبق ويساعد التحكم فى الشهية على السيطرة الوجدانية والذهنية، فلا يمكننا بناء علاقات قوية حتى نقهر شهواتنا الجامحة، وكما جاء فى كتاب "الأمثال": "ضبط النفس وترويضها خير من الدنيا وما فيها" وهناك حكمة يونانية تقول: "اعرف نفسك واضبطها وضحِّ بها".

عشية الأربعاء: ألتقي بوالدتي

تُظهر الدراسات أن معظم الناس يقرون بأن حياتهم تفتقر حقاً إلى التوازن؛ حيث يميلون في العادة إلى قضاء معظم أوقات حياتهم في العمل وأنشطة أخرى مُلحة، لدرجة أن ذلك يأتي على حساب علاقات وأنشطة أخرى يعتزون بها إلى أن ينتهي بهم الحال إلى الإقلال منها أو إهمالها، وهذه قصة رائعة لشخص عَلِقَ في دوامة مسؤولياته ومشاغله التي لا تنتهي، ولكنه من خلال التفكير جيداً في أدوار وأهداف حياته - (العادة الأولى: كن مبادراً) و(العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك). والتكاتف مع زوجته (العادة السادسة: التكاتف مع الآخرين) تمكن من إيجاد حل رائع لشكلته.

كانت تجمعني بأمي صداقة حميمة، حيث تحملنا معاً سلسلة من أحداث حياتنا ساهمت في بناء علاقة رائعة بيننا، وفجأة وللمرة الأولى في حياتي - رغم أنني أُحب والدتي، وأستمتع حقاً بقضاء الوقت معها - شُغلت عنها بالتزامات العمل والمجتمع والأسرة، وتكدست حياتي بكثير من الارتباطات، لدرجة أنه كانت تمر أسابيع دون أن أقوم حتى باتصال هاتفي للاطمئنان على حالتها، وعندما يحدث وأتمكن جهد طاقتي من إيجاد وقت لزيارتها، نجلس معاً، ونظل نتحدث حتى يحين وقت رحيلي، إما لحضور اجتماعٍ ما أو اللحاق بإحدى ارتباطاتي، حتى أصبح اتصالي وعلاقتي بهذه المرأة الرائعة قاصراً على المُصادفة.

ولم تحاول والدتي أبداً أن تضغط عليَّ للإكثار من زيارتها، ولكنني لم أكن سعيداً بهذا الموقف، وأدركت أن حياتي سوف تفتقد مغزاها إذا لم أستطع المداومة على قضاء بعض الوقت مع والدتي، وتطبيقاً لمبدأ (ابدأ بالأهم قبل المهم) جلست أنا وزوجتي لإيجاد حل لتلك المشكلة، واقترحت زوجتي تحديد ميعاد كل أسبوع أو نحو ذلك، يكفي لكلٍ من أسرتنا ووالدتي، وعندما نظرنا إلى التقويم وجدنا أن زوجتي تذهب إلى دار العبادة عشية كل أربعاء، ولذلك أصبحت تلك الليلة هي ليلتي التي أقضيها مع والدتي.

والآن تُدرك والدتى أننى سوف أوافيها فى ليلة مُحددة ووقت معين كل أسبوع أو اثنين؛ وأننى لن أغادر خلال العشر دقائق الأولى، وأنه سوف تقل المقاطعات التى تتخلل زيارتى لها، ولو أرادت أن تمارس بعض التمرينات الرياضية، كنا نخرج لنتمشى معاً، وأحياناً أخرى كانت تطهو لى وجبتى المفضلة، وأحياناً أصطحبها للتسوق من المركز التجارى الذى كان بعيداً عنها، ولا تقدر على قيادة السيارة إليه، وبغض النظر عما نقوم به، كنا نتحدث دائماً عن أحوال الأسرة والأحداث الجارية وذكرياتنا الجميلة. لقد كانت كل عشية أقضيها مع والدتى بمثابة ترويحة أهرع إليها هرباً من حياتى المزدحمة المملة، وأقول لزوجتى: إن فكرة تخصيص وقت مُحدد لزيارة والدتى هى واحدةٌ من أفضل ما قدمته لى من اقتراحات حتى الآن.

عندما توفى والدى قررت أن أقوم بالمحافظة على تدعيم أواصر علاقتى الحميمة مع والدتى؛ نظراً لما أحدثته وفاة والدى من فراغ كبير فى حياتها، وقررت أنه بغض النظر عن محل وجودى فسوف أتصل بها هاتفياً كل يوم للاطمئنان عليها بقية حياتها، ورغم أنها كانت تُقيم على بُعد خمسين ميلاً إلا أننى كنت أيضاً أحاول جاهداً أن أزورها على الأقل كل أسبوعين، ورغم أنها عاشت بعدها لمدة عشر سنوات إلا أننى لم أستطع حتى أن أعبِّر لها عن مدى عمق امتنانى وتقديرى لحياتها، وما قضيته معها من أوقات ثمينة، وقد تعلمت من خلال تلك العلاقة أنه عندما تتواصل بانتظام مع شخص آخر، فإنك تصل إلى درجة جديدة من التفاهم والتقارب مع هذا الشخص إلى حدٍ بعيد، فقد اكتشفت أن المكالمة الهاتفية التى كنت أجريها مع والدتى يومياً لم تختلف كثيراً عن زيارتنا شبه الأسبوعية. لقد كنا نشعر بنفس القُرب والصراحة والصدق الذى نجده بيننا عندما نلتقى كما لو كان ذلك حواراً واحداً متواصلاً. فلم نكن نشعر حقاً بفارق كبير عندما نتواصل عبر الهاتف أو حتى وجهاً لوجه. الأمر الذى كنت أندهش له؛ لأننى اعتقدت دائماً أنه لا يمكن أن يقوم شىء مقام التواصل المباشر، أمّا الآن فأنا واثق تماماً من صحة ذلك؛ لأن كل محادثة تحتوى على التأثير التراكمى للمحادثات السابقة وبذلك لا يفوتنا

أى شىء لنتداركه، وبدلاً من ذلك يمكنك المشاركة بالأفكار الثاقبة والمشاعر بدلاً من الاكتفاء بالتجارب والخبرات الشخصية. فالتواصل الوثيق يعنى أن ترى بعين الآخر وتذوبا فى كيان واحد.

تماماً مثل هذا الرجل الذى ورد ذكره فى هذه القصة حبانى الله بنعمة الارتباط بزوجة متفاهمة، ومساندة ذات عقلية متفتحة. فلا تنظر زوجتى "ساندرا" إلى الحياة على أنها كيان محدود يقتصر على مقدار الوقت الذى أقضيه معها. وأن ما أقضيه من وقت مع والدتى سوف يؤثر على علاقتى بها، بل تنظر إلى ذلك الوقت على أنه سوف يزيد بالفعل من عُمق علاقتنا ويدعم أواصرها.

نظرت إلى نفسى
فوجدت أنَّى ميَّال إلى السيطرة على الآخرين

لاحظ فى هذه القصة ما الذى يحدث عندما يكون العمل محط اهتمامنا ومحور حياتنا، ولاحظ أيضاً ما يحدث من اضطراب هائل عند إضافة محور جديد. حتى ولو كان محوراً هاماً كالأسرة. وفى نهاية الأمر يجب علينا أن نتوصل إلى إيجاد بديل ثالث يضم ويُوفق بين جميع جوانب حياتنا الهامة ليكون هو محط اهتمامنا ومحور حياتنا. وعندما نتوصل إلى ذلك كما فعل هذا الرجل، فلن يؤدى هذا البديل إلى تحقيق ما ننشده من توازن فقط. بل سيساعدنا أيضاً على التعمق بداخلنا وإعادة السكينة والسلامة إلى شخصيتنا وكياننا الوجدانى. مما يؤدى بدوره إلى تقليل حاجتنا إلى السيطرة على الآخرين ووفرة الإنتاجية وتحقيق السعادة فى كل جوانب حياتنا.

قضيت زهرة شبابى فى التركيز على عملى، حيث كنت أعمل ما بين اثنتى عشرة إلى أربع عشرة ساعة كل يوم، ولمدة ستة أيام أسبوعياً لتحقيق السبق على أقرانى، كنت أحاول دائماً تثبيت أقدامى فى المؤسسة التى أعمل بها حتى يتسنى لرؤسائى ملاحظة تفوقى وإثابتى على ذلك، كنت أقبل ما يُعهد إلىَّ به من مهام تتطلب السفر؛ لأن ذلك من شأنه أن يُعطى انطباعاً لرؤسائى بأننى مخلص وأُكرِّس جهودى للمؤسسة، وانتقلنا للإقامة بوسط المدينة بشيكاغو حتى أكون بالقرب من المقر الرئيسى للمؤسسة، وكنت أعتقد أن زوجتى تحب الإقامة هناك. وأنها تحب الأسلوب الذى كانت عليه حياتنا. ولكننى للأسف كنت مُخطئاً فى اعتقادى.

وبعد أن وُلِدَ طفلى. أحسست فجأة بالرغبة فى قضاء مزيدٍ من الوقت معه ومع زوجتى. ولذلك حاولت أن أُقسِّم وقتى بين الأسرة والعمل. ولكننى أحسست بأننى مُمزق بين أسرتى فى كفة وعملى فى الكفة الأخرى، فلو أننى قضيت الوقت مع أسرتى يكون ذلك على حساب عملى. وأكون مضطراً للإسراع

إلى هناك، مما يعنى أننى سوف أترك أسرتى، فأضطر إلى العودة مسرعاً إلى جوارها. شعرت بأننى مُمزق بين هدفين متضادين طوال الوقت، ومهما بذلت من جهد فلن أتمكن أبداً من تحقيق التوازن بينهما، وبمرور الوقت بدأت أشعر بالإرهاق والضيق من هذا العرض البهلوانى المرهق.

وعندما بدأت التعلم والتفكير بجدية فى مبدأ البدء بالأهم قبل المهم، أدركت أن أولوياتى لم تكن واضحة، فلم يكن بوسعى محاولة الجمع بين العمل والأسرة فى مقدمة اهتماماتى؛ لأننى إذا حاولت ذلك فسوف ينتهى الأمر بتراجع أسرتى إلى موقع متأخر مرة أخرى كما حدث من قبل، ولذلك فقد كنت فى حاجة إلى إعادة تحديد أولوياتى من جديد (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) ثم وجب علىَّ بعد ذلك تعديل حياتى؛ حتى تتمشى أفعالى مع أولوياتى (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) حينئذٍ فقط سوف تصبح حياتى مستقرة وهادفة.

وعندما أمعنت النظر إلى الطريقة التى أؤدى بها عملى وجدت أننى ميَّال إلى السيطرة على الآخرين، فقد أحببت دائماً أن أكون مسؤولاً عن كل القرارات وأن أُتابع بنفسى عمل الآخرين حتى أتأكد من إنجاز كل شىء تماماً بالطريقة التى أرغبها، وكنت أعتقد أنه لا يمكن لأى شخص آخر أداء العمل كما أفعل. وبالتالى امتلأت حياتى بالفوضى، وازدحمت بتقارير وكشوف وجداول بيانات غير هامة، وشعرت بأنه يجب علىَّ القيام بكل ذلك لأننى أنا الوحيد الذى يمكنه أداؤه بالطريقة الصحيحة، ولكن للأسف كنت مُخطئاً فى ذلك، فقد أدى تزمتى فى العمل وعدم إعطاء الفرصة لزملائى ليقوموا بالعمل بطريقتهم إلى فقدان الثقة وإخفاقهم فى عملهم، وعندما بدأت أسمح للآخرين بالمشاركة فى أداء المهام الصغيرة، أصبح أداؤهم أكثر فاعلية بينما ازداد دورى كاستشارى فى معظم مشروعات المؤسسة، واكتشفت أنهم بدأوا يشعرون بتحقيق ذاتهم من خلال القيام بنصيبٍ أكبر من العمل. ولشد ما كانت دهشتى وخيبة أملى عندما وجدت أن الأشياء الهامة فى عملى - التى كنت أعتقد أنه لا يمكن لأحد غيرى القيام بها - تم إنجازها ببساطة على ما يُرام، وظل رئيسى راضياً عن أدائى. وقلَّت مهام عملى المُكتظة، وقد أدى ذلك بدوره إلى انفراج جميع مشاكلى.

حيث توفر لدىٌ المزيد من الوقت لأداء الأشياء الهامة. وبدأت بأخذ راحة يومية لتناول الغداء أحياناً مع أسرتى، وخصصت وقتاً لتعلم برامج الحاسب الآلى التى نستخدمها فى المؤسسة، وارتفعت كفاءة قدرتى على الإنتاج ارتفاعاً كبيراً، ونظراً لما توفر لدىٌ من وقت فراغ، فكرت أننى ربما أعود إلى المدرسة مرة أخرى لأتعلم شيئاً جديداً بعد كل هذه السنوات من الصراع والنضال (العادة السابعة: اشحذ المنشار).

ونتيجة لذلك تغيرت حياتى العائلية تغيراً جذرياً؛ حيث انتقلنا من "شيكاغو" إلى العيش فى مدينة ريفية صغيرة (وقد تبين فى النهاية أن زوجتى لم تستمتع مطلقاً بالعيش فى المدينة) وبدلاً من قضاء معظم الوقت فى العمل بدأت أقضيه مع أسرتى، واعتدت الذهاب مع طفلى لمشاهدة الحفل النهارى يوم السبت من كل أسبوع؛ حيث كنا نقوم بشراء الفشار (بطعم الزُبد) وعرق السوس الأحمر ونستمتع بالعرض. وتحسنت علاقتى بزوجتى أكثر من ذى قبل، فأصبحنا نقضى مزيداً من الوقت معاً لنقوم بكل ما نريد: نتحدث، نمارس التمارين الرياضية، نتنزه سيراً على الأقدام، نقوم بزراعة الأزهار وتعهدها، لقد بدأت أستمتع بحياتى، حتى إننى كنت أمزح أحياناً.

وأهم ما فى الأمر أننى لم أعد ممزقاً بين هدفين متضاربين، فالحياة ليست صراعاً محموماً، وقد أدركت الفرق بين ما يجب وما يمكن أداؤه من العمل، والأهم من ذلك، أننى أدركت طبيعة العمل الذى لا ينبغى أداؤه ولكن قد أسمح للآخرين بالقيام به.

❂ *عندما يكون المرء ممزقاً بين قيمتين متضادتين كلتاهما جيدة ومفيدة، فإنه عادةً ما تنتهى به الحال إلى محاولة التوفيق بينهما كما حدث فى هذه القصة بين قيمة العمل وقيمة الأسرة. ولكن يمكنك تحقيق نجاح باهر فى كلا الجانبين وتحقيق التكامل بينهما من خلال التركيز على هدف ومبدأ أسمى دون الاحتياج إلى الاعتماد على مبدأ حلول الوسط.*

قد يعتبر البعض أن أروع ما فى هذه القصة هو تغيير الصورة الذهنية الذى حدث عندما وُلِدَ ابن هذا الرجل، فالتصور الذهنى هو الطريقة التى

نرى بها الواقع. هو إدراكك للعالم وخريطتك الذهنية للإقليم. وأسرع طريقة لتغيير التصور الذهني لأى شخص هي تغيير دوره في الحياة. فبمجرد أن يتغير دورنا من حياة العزوبية إلى الزواج مثلاً فإننا نبدأ في النظر إلى العالم برؤية مختلفة. وبمجرد أن يتغير دورنا من زوج إلى أب. تتغير صورتنا الذهنية على الفور، وتتميز تغييرات الصورة الذهنية بأنها أكثر عمقاً من كل تغييرات السلوك والمواقف. ولطالما أيقنت أنه إذا أردت أن تقوم بإجراء تغيير هام فعليك أن تُغير تصورك الذهني، أمّا إذا أردت القيام بتغييرات بسيطة فحاول أن تعمل على تغيير سلوكك أو موقفك. فإذا كان تصورك الذهني للواقع صحيحاً ـ أي أنك تعكس خريطة تصورك للواقع بدقة ـ فعليك إذاً التوجه إلى محاولة تغيير سلوكك ومواقفك بعد ذلك.

الزيارة المفاجئة

عندما نقوم بتحرير رسالة حياتنا، فإننا عادةً ما نُحدد هدفنا ورؤيتنا وقيمنا وأهم العلاقات في حياتنا، وتمثل هذه الرسالة دافعاً قوياً للمرء خاصةً عندما تعالج صراحةً أو ضمناً جميع الأدوار الهامة في حياته. ويُركز معظم الناس في الغالب على دور أو اثنين كالأسرة المحدودة والعمل. وينتهي بهم الحال إلى إهمال الأدوار الأخرى في حياتهم. وعندما ركزت السيدة في هذه القصة على توثيق علاقتها بأسرتها الموسعة (بكافة أطراف الأقارب) لاقت بعض المعارضة من أسرتها المحدودة، ولكنها تمكنت ـ من خلال تحقيق هذا الدور في إطار رسالة حياتها (العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك) والتمسك بخطتها (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) من اكتشاف بُعد جديد ذي مغزى لحياتها.

عندما كنت أقوم بتحرير رسالة حياتي في العام الماضي، وجدت في نفسي رغبة لتوثيق علاقتي بأقاربي أكثر مما كانت عليه في الماضي، ولذلك عندما خططت لقضاء إجازتي السنوية بولاية "تنسي" لزيارة والديّ وأختي، قررت القيام بزيارة كلتا عمتيّ المسنتين اللتين لم أقم بزيارتهما منذ عشرة أعوام، وشعرت بالحاجة إلى قضاء الوقت خلال تلك الإجازة وفقاً لما خططته برسالة حياتي.

وعندما وصلت إلى "تنسي" أخبرت أختي بخطتي لزيارة العمة "دورثي" والعمة "مارجريت" فلم تتفهم حقيقة دافعي، وقالت: "لِمَ لا تقومين بالاتصال بهما تليفونياً بدلاً من زيارتهما، فقد رأيت بعض محلات الآثار الرائعة وأريد أن أُريك إياها، فسوف يُسعدهما مجرد اتصالك بهما هاتفياً". فأجبتها قائلة: " لا أدرى لماذا؟! ولكني أشعر حقاً بشيء داخلي يدفعني للقيام بزيارتهما" ثم قُلت بثبات: "كلا، فأنا أرغب في الذهاب لرؤية عمتيّ".

وعندما وصلت إلى منزلهما لانت عزيمتى وقُلت فى نفسى: بما يصفاننى عندما أذهب فجأة إلى زيارتهما بعد كل هذه السنوات؟ ولماذا أعتقد أنهما ستسعدان برؤيتى؟ وكدت أدير السيارة وأنصرف، ولكننى تراجعت وقررت الدخول. وعندما دخلت إلى حجرة معيشتهما تهللتا فرحاً لزيارتى وتناولنا معاً الشاى المُثلج، وتحادثنا لما يقرب من ثلاث ساعات، حيث قامتا بسرد قصص عن طفولتى وكيف أنهما قدمتا لزيارتنا عندما وُلدت، وأخبرتانى أيضاً بقصص عن جدتى وجدى الأكبر لم أسمعها من قبل، لقد قضينا معاً وقتاً رائعاً واستمتعت للغاية حتى إننى ندمت لأننى لم أُعجِّل بتلك الزيارة فى وقتٍ سابق، ولكننى أدركت بعدها أن زيارتى قد جاءت فى الوقت المناسب تماماً؛ حيث تُوفيت العمة "مارجريت" بعدها بثلاثة شهور، وعندما علمت بنبأ وفاتها قُلت فى نفسى: "إننى سعيدة للغاية لأنى لم أذهب إلى محل الآثار فى ذلك اليوم". لقد تمسكت بخطتى فى لحظة الاختيار، واتخذت قرارى بتوثيق علاقتى بمَنْ أُحبهم وفقاً لرسالة حياتى، حقاً لقد كانت تلك الزيارة واحدة من أهم أولوياتى، وأعتقد أن ذلك لم يكن ليحدث لو لم أستغرق وقتاً كافياً للتخطيط والتفكير فى أهمية توثيق هذه العلاقات واعتبارها من أهم أولويات حياتى.

خطة علاج ستيفاني

لاحظ في هذه القصة المفيدة، الثلاجة للصدر التكاتف الذي ينبع من تبني أسلوب متعدد الجوانب لتحقيق الشفاء.

ذات يوم عندما كنت أقوم أنا وزوجتي "ستيفاني" بالغطس تحت الماء، حدث شيء غريب للغاية، ففي كل مرة تنزل "ستيفاني" تحت الماء كانت تشعر كما لو كانت رئتاها تمتلئ بالماء، كانت - في الواقع - تستشعر فقاعات الهواء تدخل رئتيها، ولذلك توقفنا عن الغوص لأننا اعتقدنا أنها تُعاني من أعراض "شلل الغواص" (انثناء الجسم مع ألم الأطراف بسبب الانخفاض الُفاجئ في الضغط الجوي) وقضينا باقي إجازتنا على الشاطئ، ولم يتطرق تفكيرنا إلى احتمال إصابتها بشيء آخر.

وعندما عدنا إلى المنزل لازم "ستيفاني" سعال مُزعج، وعندما ذهبت لاستشارة الطبيب في ذلك، قال لها: "لا يوجد شيء على الأرجح ولكن إذا أردت الاطمئنان تماماً فعليك أن تقومي بإجراء فحص بالأشعة السينية" فانتظرنا لما يقرب من أسبوعين، ولكن السعال لم ينقطع أبداً، ولذلك ذهبنا إلى المستشفى لإجراء فحص بالأشعة السينية، وأجرت أيضاً بعض الفحوصات والتحاليل الأخرى، وكانت النتيجة أن اكتشف الأطباء وجود ورم في صدرها، الأمر الذي كان صدمةً لي أن تُصاب زوجتي الجميلة التي لا تزال في الثامنة والعشرين من عمرها بهذا الورم الخبيث، وبعد أسبوعين قام الأطباء بأخذ نسيج من جسدها لدراسته مجهرياً، فأوضحت النتائج إصابتها بورم خبيث نشط يتفاقم سريعاً، وهي الآن في حاجة إلى البدء على الفور في الخضوع لعلاج كيماوي مكثف؛ لتدارك أي فرصة للشفاء، وبالفعل بدأت خلال ذلك الأسبوع برنامج العلاج الكيماوي والإشعاعي، وفي غضون شهر من إجازتنا كنا مستعدين تماماً لخوض الصراع ضد مرض "ستيفاني".

لقد دفعني هذا الحدث المصيري حقاً إلى إعادة النظر في شخصيتي وأسلوب حياتي السابقة؛ حيث كان همي الأوحد دائماً هو الاهتمام بالترقي في مراتب

مهنتى، وعندما تم اكتشاف ورم "ستيفانى" كنت حينئذٍ فى الثلاثين من عمرى أى فى أوج محاولاتى لتدعيم أركان مستقبلى المهنى، كنت أعمل بجدٍ وإصرار بالغين لأن وظيفتى كانت على رأس أولويات حياتى؛ حيث اكتُشِفَ مرضها فى الوقت الذى كانت فيه حياتى العائلية تحتل المرتبة الثانية بعد وظيفتى. ولكن سرعان ما تغير تصورى الذهنى لمستقبلى بمجرد أن اكتشفت أن "ستيفانى" تُعانى من ورم خبيث فى تجويفها الصدرى يهاجم قلبها ورئتيها. كل ما شغل تفكيرى حينها هو مستقبل أسرتنا، وما نحتاج القيام به لمحاربة هذا المرض اللعين.

وإليك فى السطور التالية الخطوات التى قمنا بها لتحقيق ذلك:

أولاً: قمنا بإعداد خطة لعلاج "ستيفانى" (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) رسمنا خلالها كل ما احتاجت إليه للقيام به من الناحية الجسدية؛ للتغلب على هذا المرض والشعور بالراحة إلى حدٍ معقول أثناء تحملها للجرعات العلاجية وآثارها الجانبية، ومع ذلك، بعد التحدث إلى أحد أصدقائنا المُقربين، احتجنا إلى إضافة بعض الأشياء إلى خطة العلاج الجسدى؛ حيث قال لنا هذا الصديق: "لا تتعاملا مع هذا المرض من الناحية الجسدية فقط، بل تعاملا مع هذا التحدى من كافة النواحى الجسدية والذهنية والروحية والاجتماعية والوجدانية" وأدركنا بمجرد الاستماع إلى وجهة نظره بأنه كان مُحقاً فيما قاله. حيث يؤثر السرطان على الشخص ككل جسداً وروحاً، ولذلك كنا فى حاجة إلى رعاية "ستيفانى" والاهتمام بها من جميع النواحى دون الاقتصار على الناحية الجسدية فقط.

ثانياً: تعاملنا مع هذا المرض على نطاق الأسرة والمجتمع، ورغم أنى تعودت منذ صغرى على ألا أُزعج الآخرين بمشاكلى؛ حيث نشأت مُعتمداً على نفسى إلا أننا شعرنا هذه المرة أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذى يعلمون بمشكلة "ستيفانى" كان ذلك فى صالحها، وكلما استطعنا أن نستحوذ على اهتمام الناس ودعائهم، حققنا مزيداً من النجاح فى حياتنا؛ حيث كان الجميع يُصلِّى من أجلنا، أُسَرُنا وجيراننا وزملاؤنا فى العمل، ولو لم يقوموا بذلك فكفاهم أنهم

يُفكرون في محنتنا بإيجابية، وكنت مقتنعاً بأنهم ساعدوها على التحسن في مرضها.

ثالثاً: أدركنا قيمة الوقت، فقد احتجنا إلى استثمار كل دقيقة من حياتنا للتفكير أو القيام بأشياء نافعة ومفيدة، وتغير مفهومنا للأشياء الهامة في حياتنا. فأعدنا النظر في الأنشطة التي كنا نقوم بها دون مُبالاة، وسألنا أنفسنا: "هل أردنا فعلاً أن نقضي وقتنا في مثل هذه الأنشطة؟" فلم تكن أبداً حياتنا الأُسرية ومواردنا المالية وعلاقاتنا الاجتماعية بمثل تلك الأهمية من قبل، فتحولت حواراتنا العابرة إلى مناقشات للأفكار والعلاقات الهامة، وبمجرد أن أولينا اهتمامنا الكافي لتلك الأفكار سارت حياتنا وفقاً لخطة العلاج، وتغيرت حياتنا فعلاً. وكانت "ستيفاني" رائعة حقاً فلم تكن لتدعنا نتجادل طويلاً فلم يعُد يسمح لها وقتها بأن تضيعه في جدال لا طائل من ورائه، كما أنها لم تسمح أبداً لعلاجها الكيميائي أن يؤثر على حالتها المزاجية الهادئة، ورغم ما كان مُثبتاً بذراعها من حقن وريدية تضخ طوال الوقت مواد كيميائية إلى جسمها، إلا أنها لم تكف أبداً عن المزاح وإضحاك جميع مَنْ في الغرفة، لقد كانت مُصممة ألا تسمح أبداً لمرضها أن يُملي عليها أسلوب حياتها، فكانت تخرج كل صباح لتتمشى في الجوار مع مجموعة من السيدات، وأعتقد أن ذلك الوقت كان بمثابة فرصتها الوحيدة للترويح عن نفسها، إلا أنني لم أكن متأكداً من ذلك فلم تقم بدعوتي لصاحبتها أبداً، ورغم كل ما كانت تخضع له من جرعات كيميائية وإشعاعية، إلا أنها لم تتخلف أبداً عن الخروج للتنزه كل صباح، وأعتقد أن تلك التمشية في الصباح الباكر كانت كافية حقاً لإشباع كافة احتياجاتها الوجدانية والجسدية والاجتماعية معاً، وكانت تجد بداخلها ما يدفعها إلى القيام من فراشها كل صباح والخروج للتنزه، لأنها بحاجة إلى صُحبة الآخرين، لقد أصبحنا الآن نتحرى الدقة في تخيُّر الطريقة المناسبة لقضاء أوقاتنا، واخترنا أن نقضيها مع كل مَنْ يُشعروننا بالبهجة، وأحياناً نستأجر أفلاماً مُضحكة لنُروِّح عن أنفسنا، كما تغير أيضاً أسلوب حياتي في العمل، فأصبح قضاء الوقت مع أسرتي يمثل أهمية كبرى في حياتي، وأذكر أنني أخذت عدة إجازات من العمل لمساندة زوجتي بعد اكتشاف مرضها، وقضيت معها فترة الظهيرة التي

تقع فى منتصف يومى فى العمل لمشاهدة فيلم البؤساء (Les Misrables) الأمر الذى لم يكن ليحدث أبداً قبل مرضها.

ولم تكن جميع أوقاتنا مليئة بالمرح واللعب؛ حيث يؤثر السرطان على كل أجزاء الجسم ويُهاجمها، وكان من أشد اللحظات إيلاماً لنفسى عندما بدأ يتساقط شعر "ستيفانى". حاولت حينئذٍ أن تُقصِّره حتى لا تظهر الأجزاء التى تساقط منها الشعر، ولكن سرعان ما تزايد سقوط الشعر، ولم تعُد تُجدى تصفيفة الشعر القصير التى اتخذتها من قبل، وذات صباح سحبت ماكينة الحلاقة وعيناى مغرورقتان بالدموع، وقُمت بإزالة ما تبقى من شعر رأسها، ومازالت تؤلمنى تلك الذكرى المريرة حينما أتذكر نظراتها إلىَّ فى المرآة أثناء قيامى بذلك.

وبالفعل نجحت خطة علاجها وشُفيت "ستيفانى" من مرضها منذ خمسة أعوام، وأعتقد أنها قد تماثلت للشفاء أسرع مما توقعنا لأننا تبنينا أسلوباً أشمل فى العلاج، قمنا خلاله بالتركيز على الشخص ككل بدلاً من علاج جزء بعينه، وقمنا بالتخطيط على المدى البعيد، ولذلك تغيرت مجريات حياتنا تماماً، ولكن للأسف اكتشفنا منذ عامين تقريباً أننا رجعنا إلى العيش بنفس الطريقة التى كنا نحيا بها قبل إصابة زوجتى بالسرطان، وكان لزاماً علينا أن نستيقظ من غفلتنا ليقول كل منا لنفسه: "تمهل، ما الذى تعلمناه من هذا الحادث؟ ولماذا ننسى بهذه السرعة؟" لقد خدعتنا مشاغل الحياة اليومية، والحياة الخالية من الضغوط، وجعلتنا نعتقد أنه يمكن أن تفتر علاقتنا مرة أخرى، ولذلك وَجَبَ علينا أن يتشبث كل منا بالآخر ونتمسك بذلك الأسلوب من الحياة الذى اعتدنا عليه خلال محنة زوجتى مرة أخرى، ولتحقيق الالتزام بمبدأ البدء بالأهم قبل المهم تغيبت عن العمل لمدة شهرى أبريل ومايو، فى الوقت الذى يعد فيه تهوراً أن تُفكر فى أخذ إجازة غياب بدون مرتب، واشترينا منزلاً متنقلاً واصطحبنا الأطفال معنا وانطلقنا إلى "باجا" بكاليفورنيا للقيام بجولةٍ على الشواطئ، وحددنا بعض الأهداف الأُسرية التى ننشد تحقيقها من هذه الرحلة (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) على ذلك النحو:

أولاً: نريد تحقيق التقارب بين أفراد الأسرة. ثانياً: نريد أن نُعمق إيماننا الديني. ثالثاً: نريد أن نحتفل بشفاء "ستيفاني". فقد شُفِيَت من السرطان منذ خمسة أعوام. رابعاً: نريد أن نقوم بمغامرة العمر. خامساً: نريد أن نتعرف على ثقافة مختلفة.

وبصراحة لقد كنت خائفاً جداً، فأخذ إجازة طويلة كهذه يُعد مخاطرة كبرى بمستقبلي المهني، واستغرق الأمر مني ثلاثة أشهر كي أتمكن من إقناع رئيسي في العمل بأن هذا سوف يكون في صالحي وصالح الشركة، ولا أعتقد أنني رأيت أحداً آخر في هذه الشركة قد قام بفعل ذلك من قبل، ولكني كنت موقناً من أعماق قلبي بأن أسرتي هي أهم شيء في حياتي.

إن أي شخص يُعاني من مرض خطير، يمكنه أن يُركز في خطة علاجه على ستة مصادر يستمد منها الشفاء هي: الجوانب الطبية، والجسدية، والذهنية، والاجتماعية، والوجدانية والروحية.

الجانب الطبي: لقد تقدمت التقنية الطبية بشكل مُذهل. ولكننا نُدرك أن دورها الأساسي هو: تهيئة الظروف التي تُمكن قوى الجسم الطبيعية من تحقيق الشفاء المُطلق.

من الناحية الجسدية: تكمن بأجسادنا طاقة ومرونة هائلة، ولكن يجب علينا أن نستثمرها بطريقة فعالة للمحافظة عليها قوية وصحية وحيوية قدر الإمكان، من خلال التغذية الجيدة وممارسة التمرينات الرياضية والراحة.

من الناحية الذهنية: نحتاج إلى تخيل قُوَى الجسم الداخلية أثناء تغلبها على المرض، فعلى سبيل المثال يمكنك أن تتخيل جهازك المناعي يُهاجم الكائنات الغريبة عن الجسم، وخلايا الدم البيضاء أثناء قيامها بتدمير خلايا المرض المنتشرة في كل أجزاء الجسم. كما أننا أيضاً بحاجة إلى تحمل مسؤولية شفائنا وتعلم المزيد ـ قدر الإمكان ـ عما يحدث أثناء التشخيص وخطط العلاج البديلة.

من الناحية الاجتماعية: نحتاج إلى إحاطة أنفسنا بكل مَنْ يهتم بأمرنا خاصةً الأحبة، لأنهم يبثون الأمل والتأييد فى قلوبنا وأذهاننا ويمكننا التواصل معهم بشكلٍ وثيق.

من الناحية الوجدانية: نحتاج إلى السير قُدُماً نحو اتخاذ العديد من المواقف الإيجابية باستمرار، وقدر الإمكان كالأمل لأنه يؤثر بشكلٍ كبير على حياة المرء كذلك كالثقة فى عملية الشفاء، إلى جانب بذل الحب والحنان، مع الصمود بثبات أمام الظروف والتحديات العصيبة، إضافة إلى تلقى الحب والمهود من الآخرين.

من الناحية الروحية: نحتاج إلى التركيز على إيماننا، ومركز اليقين الداخلى العميق، وعلى هؤلاء الذين نثق فى قدرتهم على إشباع احتياجاتنا الروحية، ويمكننا أيضاً أن نساعد الآخرين على التصدى للأمراض المنهكة، وكما قال "تيلارد دى تشاردين": "لسنا مجرد كائنات حية تمر بتجربة روحية بل كائنات روحية تمر بتجربة بشرية".

تنشئة الصغار

لعبة إبداء الأسباب

ضربة رأس

يمكنني أن أختار حياتى

مُلصق أسرتنا

لن أذهب إلى المدرسة مرة أخرى

أبى: أريد أن أقضى حاجتى

اذهب إلى فراشك

حجر الجد

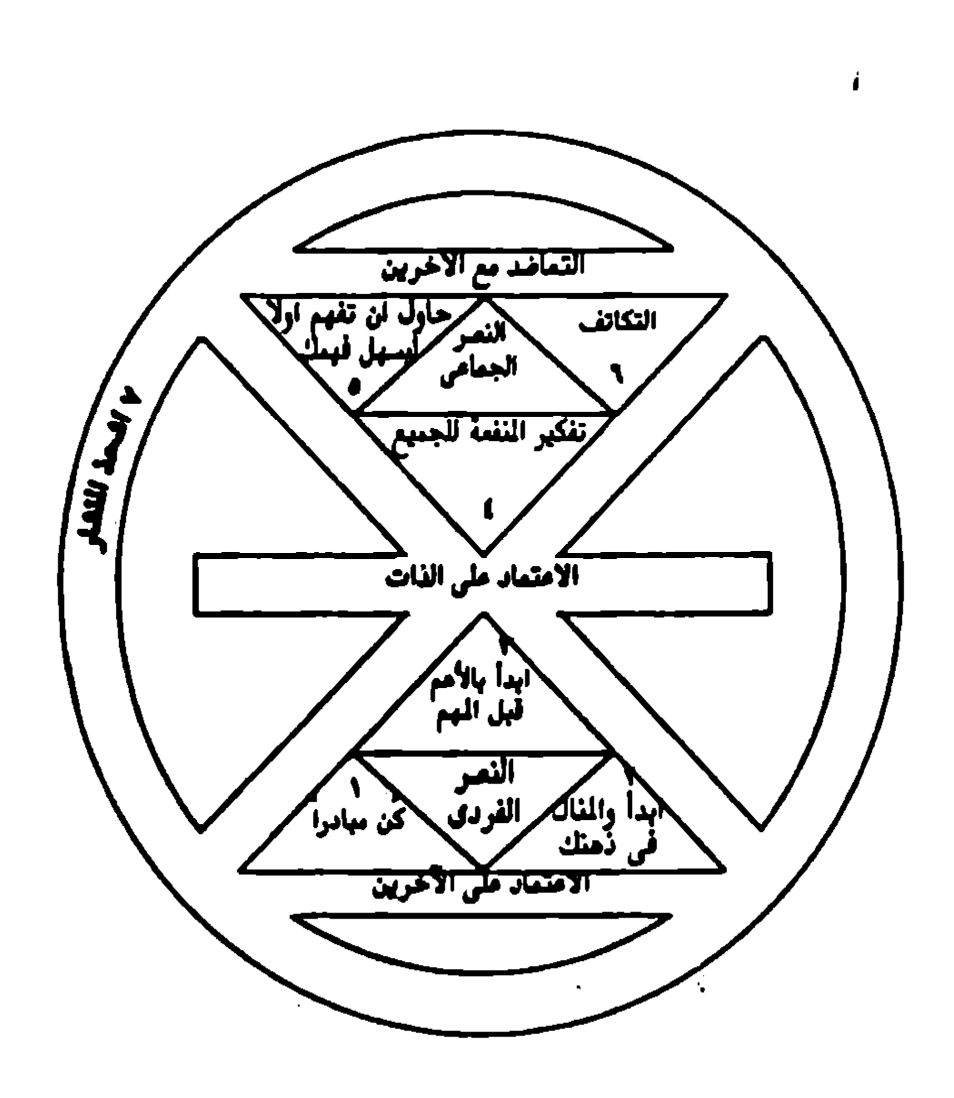
السجل اليومى



الأســرة

"لتعنى وأعتنى حتى نرتقى معاً"

- جون جرين ليف ويتير



لعبة إبداء الأسباب

لاحظ من خلال القصة التالية، كيف يمكن أن يزداد وعى المرء ويتعمق من خلال الأخذ بزمام المبادرة والتفاعل الإنسانى، ولاحظ أيضاً الثراء المُذهل الناتج عن ذلك.

كنت أنا وابنتى الكبرى "تينا" التى تبلغ من العمر تسعة أعوام فى طريقنا لزيارة جدتها، وأذكر أنه خطر ببالى حينها أن إقامة رصيد بنكى للأحاسيس مع "تينا" هو خطوة أساسية ينبغى علىَّ اتخاذها، ولذلك قُلت فى نفسى: "ما الذى يمكننى القيام به خلال الثلاثين دقيقة المُتاحة أمامنا للإضافة إلى رصيد بنك أحاسيسها؟".

أتعلم أن الأمر تطلب منى بعض الشجاعة للقيام بذلك، فالطفل فى سن التاسعة يكون إلى حدٍ ما على عِلْم بنوعية السلوك المتوقع من كلا والديه، وبالنسبة لى كنت لا أميل إلى التحدث كثيراً أثناء السفر، قد أُعلق من حين لآخر على المناظر الطبيعية التى تعجبنى، ولكنى غالباً ما كنت ألتزم الصمت أثناء القيادة، ولذلك كنت متوترة ـ إلى حدٍ ما ـ أثناء اقتراح فكرة اللعبة التى خطرت لى أثناء القيادة.

وعندما انطلقنا بالسيارة قلت لابنتى: "حبيبتى، ما رأيك فى أن نلعب لعبة معاً، تتلخص هذه اللعبة فى أن يقول كل منا للآخر: "أحبك لأنك..." أو "لقد أعجبنى ما قمت به لأنك..." فإبداء الأسباب يُعد أمراً هاماً للغاية لأنه يجعلنا نُدرك السبب وراء حب الآخرين لنا. أليس كذلك؟ نعم. دعينى أبدأ إذاً.

وهكذا بدأت اللعب فذكرت شيئاً عنها، فتوقفت للحظة ثم ذكرت شيئاً عنى، وبعد ثلاثة أو أربعة أشياء، حان دورى لأذكر شيئاً عنها فاضطررت إلى التوقف أولاً للتفكير، وكان ذلك صدمة لى فرغم أننى أحب ابنتى كثيراً إلا أننى أجد صعوبة فى التفكير بشأن الأشياء المُحددة التى أحبها فى ابنتى، لقد كنت أبحث حقاً عن أشياء لأقولها، أمَّا بالنسبة لـ"تينا" فكان الأمر أيسر بكثير، فبعد ذكر خمسة أو ستة أشياء بدأتْ تشق طريقها نحو الإجابات الطبيعية.

يمكنني أن أقول: إنها كانت تستعرض حياتي لتتمكن من رؤية شخصيتي والأشياء التي أقوم بها، وكانت تشعر بالامتنان لكل ما أؤديه من أعمال كالتنزه بالحديقة والسماح لها بممارسة كرة السلة في فناء المنزل وطريقة إيقاظي لها كل صباح، لقد تمكنت من رؤية كل جوانب شخصيتي وحياتي، أمّا أنا فقد ظللت أتعثر في إجاباتي وما إن بدأت أستعرض حياة هذه الطفلة الصغيرة، شخصيتها وما تفعله كل يوم في إطار الحياة العائلية، حتى بدأت أرى بوضوح أحضانها الدافئة وكلماتها العذبة البسيطة وعبارات امتنانها، وكيف كانت تبلي بلاءً حسناً في دراستها وتتصرف بطريقة مؤدبة. أخبرتها أنني أحبها عندما تعود من المدرسة إلى المنزل كل يوم فأضمها إلى صدري بدفء، وعندما بدأنا نبحث ونُنقِّب لم نستطع أن نتوقف، ففي غضون رحلة لم تتجاوز الثلاثين دقيقة أحصينا ثلاثة وعشرين بنداً ثم اضطررت إلى إنهاء اللعبة لأنني لم أتمكن من التفكير في شيء آخر.

بصراحة لقد أدهشتني هذه اللعبة، فقد سعدت بها من ناحية واستأت من الناحية الأخرى، سعدت لأن "تينا" تمكنت من رؤية كثير من جوانب حياتي (وقد أرادت مواصلة اللعبة) واستأت لأنني لم أستطع الاستمرار في اللعب أكثر من ذلك، والأهم من ذلك أننا قضينا باقي الرحلة نتسامر مع بعضنا البعض، حيث ساعدتني هذه اللعبة على بدء حوار لم أحظ به مع ابنتي من قبل، وعندما وصلنا قفزت "تينا" على الفور خارج السيارة وانطلقت مُسرعة إلى المنزل، وذاب قلبي وجداً عندما صاحت قائلة: "جدتي جدتي، اتضح أن أبي يعرف الكثير عن حياتي، فلم أكن أدرك أنه يعرف كثيراً من الأشياء الجيدة عني".

❋ *يرجع أصل كلمة (respect) إلى الكلمة اللاتينية (specto) التي تعني الرؤية - أي رؤية الآخرين (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كي تفهم) فكلما كنا أكثر انشغالاً بشؤوننا الذاتية، قلت رؤيتنا لقيمة الآخرين وسجاياهم الفردية المتعددة الجوانب، أمّا عندما نتحرر خارج نطاق أنفسنا ونُنصت حقاً إلى الآخرين فنشرع على الفور في رحلة الاكتشافات العجيبة.*

ضربة رأس

لاحظ معى فى هذه القصة، كيف تمهلت هذه المرأة وسيطرت على الموقف، وانتظرت حتى تهدأ الأمور قبل أن تساعد طفليها المتنازعين على محاولة التدرب على تطبيق العادة الخامسة (حاول أن تفهم أولاً كى تفهم)، ولاحظ أيضاً كيف أدى ذلك إلى الحصول على نتائج إيجابية.

كان ابنى "جيت" البالغ من العمر تسع سنوات يصرخ مُمسكاً بأنفه الذى يسيل منه الدم، مُخلفاً وراءه آثار الدماء إلى الحمام وهو يقول: "أنفى ينزف يا أماه! لقد ضربنى برأسه!".

وكان ابنى "مايكل" البالغ من العمر سبع سنوات، قد ضربه فى أنفه أثناء تشاجرهما على ريموت التليفزيون (جهاز التحكم عن بُعد).

وكان أول ما خطر ببالى فى هذا اليوم من الإجازة المدرسية الشتوية المطولة أن قلت فى نفسى: "إنها لا تزال الثامنة والنصف صباحاً، وهاهما هذان الطفلان يتشاجران ثانيةً، لا يمكننى أن أحتمل يوماً آخر كهذا".

فطلبت من "مايكل" أن يتوجه إلى غرفته الآن، وقمت بتنظيف وجه "جيت" ثم استدعيت كلاً منهما إلى حجرتى لمعرفة ما حدث، لم أكن غاضبةً منهما، ولكنى كنت مُحبطة لفشلى فى إدارة شؤون منزلنا، وتوفير الظروف الملائمة التى تُمكّن لهما العيش فى ظلها فى تآلف وانسجام، كما تكفل لهما التغلب على خلافاتهما.

جلست بينهما وطوقتهما بذراعىُ قائلة: "دعونا نتدبر هذا الأمر، إنكما تتشاجران وتتشاحنان كثيراً، وهذا يؤدى دائماً إلى إزعاج الجميع، والآن هل يمكنك يا "جيت" أن تُخبر "مايكل" بمشاعرك نحوه فى الوقت الراهن؟".

رفع "جيت" بصره وصاح: "أنفى يؤلمنى، لقد ضربتنى دون سبب! ظللت تقرصنى وطلبت منك أن تكف عن ذلك، ولكنك لم تفعل، فكانت الطريقة الوحيدة لجذب انتباهك هى أن آخذ الريموت منك وبعدها ضربتنى برأسك".

وعلى الجانب الآخر كان "مايكل" غاضباً أيضاً، فبدأ يُفنِّد بدوره حجة "جيت" قائلاً: "وأنت أيضاً تضربنى دائماً" فقاطعت "مايكل" وطلبت منه أن يُخبرنا بما قاله "جيت" لتوه. قال "مايكل": "إننى دائماً آخذ الريموت ولا أحد يحبنى " فحفزت "مايكل" قائلة: "وماذا سمعته يقول غير ذلك؟" فقال "مايكل": "سمعته يقول: إن أنفه يؤلمه، وإننى كنت أقرصه وإنه خُبطَ برأسى".

"هل هذا ما قلته يا جيت؟"

"نعم ولكن كان ينبغى ألا يضربنى فى أنفى!"

فقلت: "ما رأيك فيما حدث يا مايكل"

فأجاب قائلاً: "إن جيت يقوم دائماً بكل ما يحلو له! فعندما أشاهد التليفزيون مثلاً يأتى دائماً ليُحوِّل القناة!، وعندما ألعب بأى شىء يأخذه منى ويزعم أنه يخصه!".

فقلت لجيت: "ما هذا الذى سمعته من مايكل؟"

فرد جيت قائلاً: "إن مايكل يزعم أننى آخذ منه كل شىء، وأننى أفعل ما يحلو لى"

"هل هذا صحيح يا مايكل؟"

"نعم"

وبعد القيام بالعديد من جولات أسلوب: "ما رأيك فيما سمعته من الآخر، وهل كان مُحقاً فيما قاله؟" تغيرت الحالة المزاجية فى المنزل نحو الأفضل فى غضون دقائق قليلة. نظر كل منهما إلى الآخر وابتسما وتبادلا المزاح، وزال جو التوتر الذى خيَّم على الأسرة، وتفهم كل منهما مشاعر الآخر، ولم تكن هناك عقبة فى الوصول إلى حل لتلك المشكلة مع أولادى، وبعدها تساءلت قائلة: "فى

المرة القادمة عندما تختلفان حول مشاهدة قناة تليفزيونية أو أى شىء آخر، فما الذى يمكنكما فعله غير التشاجر؟" فأجاب "جيت" بلُطف قائلاً: "أذهب للقيام بشىء آخر أو أتحدث إليك أو إلى أبى". وأضاف "مايكل": "أخرج أو أقوم بممارسة إحدى الألعاب"

"ما رأيكما أن تقوما بمطالعة قوائم البرامج التليفزيونية كل يوم ثم يتحدث كل منكما مع الآخر مسبقاً بشأن البرامج التى تريدان مشاهدتها".

"إنها فكرة جيدة!" وعلى الفور بدآ يتحدثان معاً عندما حان موعد برنامجهما المُفضل (Roller blades).

وكنت مندهشة، كيف ساعد تفهمهما لمشاعر وآراء بعضهما البعض على تعزيز شعورهما بتقدير الذات، حتى إنهما كانا مغتبطين للغاية لنجاحهما فى حل المشكلة بأسلوب جديد، وأعتقد أنهما رأيا نفسيهما بطريقة مختلفة، أكثر قُدرة وتحكماً فى الأمور بفضل ما جادت به قريحتهما من أفكار جديدة، وذكّرنى ذلك بالقوة التى نكتسبها من خلال أسلوب التعامل مع الآخرين على أنهم مسؤولون عن أفعالهم ثم ملاحظة ما يحدث.

توضح هذه القصة الرائعة، كيف يمكن للعلاقات داخل الأسرة، أو فى أى نطاق آخر أن تساعد على بناء جهاز مناعى قادر على التصدى لأى مشكلة ـ مهما كانت ـ من خلال ممارسة العادات الرابعة والخامسة والسادسة (تفكير المنفعة للجميع، حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك، التكاتف). وعندما يكون فى وسعك الحصول على حلول جديدة تكفل النفع للجميع وتقوم على أساس من الاحترام والتفاهم المتبادل، فسوف تتمكن تدريجياً من غرس مرونة عاطفية داخل تلك العلاقات، وبذلك يتسنى لك أن تتعامل بنفس الطريقة مع ما يواجهك من مشاكل مستقبلية، حتى وإن لم يتم التعامل معها بنفس الطريقة، فسوف يُدرك المرء أن لديه القدرة على التعامل معها، وبذلك يُعد إدراك المرء لتلك القدرة أمراً ضرورياً لسلامة هذا الجهاز المناعى، أمّا عندما يشعر المرء بعجزه ويأسه وضعفه، فسوف ينتهى به الحال إلى تعظيم الأمور والوقوف عاجزاً أمام أصغر المشاكل، وعندما

ينهار جهازك المناعى. تتفاقم الخلافات الصغيرة لانعدام التواصل حتى تصبح مشاكل خطيرة تُنذر بانهيار علاقاتك.

يمكننى أن أختار حياتى

تدور القصة التالية حول قوة التأكيد العميق لقيمة وقدرات شخص آخر. ونظراً لأن هذا الطفل قد تمت تنشئته تنشئةً سليمة مُبكرة أى منذ نعومة أظافره. ولمراعاة عامل الدوام والإخلاص فى تنشئته، فقد تشبع بها روحه وصارت بمثابة نبع يُزوِّد حياته بالماء العذب الذى قد تُلوِّثه الظروف السطحية. ولكن سرعان ما يزول تأثيرها ولا يبقى طويلاً.

نشأت فى كَنَف أسرة مثالية، لم تقم أبداً بالحط من قدرى أو الإساءة إلىَّ أو جرح مشاعرى، وتعلمت فى ظلها أن أكون قادراً، متفرداً مؤهلاً لتحمل وأداء عظائم الأمور، وأعتقد أن تلك التأكيدات اليومية لأسرتى ساعدت حقاً على صقل وتشكيل شخصيتى، لأنك لو نظرت إلى ما حدث لنا عندما كنت فى التاسعة من عمرى لأدركت أنه كان من الممكن أن أنحرف أو أضل طريقى.

لقد كنت أصغر أخوتى الخمسة سناً عندما اكتشفنا أن والدتى تُعانى من قرحة معدية حادة، ولم يكد يمضى وقت طويل حتى داهمتها ذات صباح نوبة قلبية حادة فارقت الحياة على إثرها، وأذكر أن هذا الحدث كان فى تمام السادسة صباحاً، وكان أمراً غير متوقع لنا جميعاً؛ حيث امتلأ منزلنا فجأة بالصراخ والعويل وخيَّمت عليه صرخات الأسى والحسرة، وكانت وفاة والدتى صدمة للأسرة بأسرها وخاصةً والدى، أمَّا أنا فقد أُرسلت إلى المدرسة فى ذلك اليوم كأن شيئاً لم يحدث. توفيت والدتى تواً، وانهار والدى وأختى، ثم يتم إرسالى إلى المدرسة. وأذكر أن أحد الأطفال صاح فى وجهى عبر الفناء عندما دخلت عقب فترة الراحة قائلاً: "سمعت أن والدتك قد تُوفِّيت يا هولبروك" لن أنسى أبداً تلك الصيحة المُدوية عبر الفناء، فقد سمعها مئات الأطفال، ورددت يومها قائلاً: "نعم لقد ماتت". لن أنسى أيضاً ذلك الرد لأننى تعلمت منه أن أتدبر ما حدث وأتقبله بصدر رحب وأواصل حياتى. قد لا يُجدى الآن هذا الأسلوب مع الكثيرين، ولكنه كان مُجدياً معى؛ حيث تعلمت أن بوسعى أن أتقبل وأتحمل وأجتاز ما يواجهنى من محَن وأوقاتٍ عصيبة.

وسرعان ما انتقلت الأمور من سيئ إلى أسوأ، فقد كان والدى طبيباً من الطراز القديم، الذى يقوم بعمل كل شىء بدءاً من تجبير الكسور وعمليات الولادة، ويُستدعى كثيراً فى أوقات متأخرة من الليل، ولم يكن لديه مَنْ يقوم على رعاية أطفاله الخمسة، ولذلك فقد اضطر على الفور إلى الزواج مرة أخرى بامرأة لديها ثلاثة أطفال، اثنان منهم فى مثل سنى، وهكذا وجدت نفسى فجأة مع هذه المرأة الغريبة؛ التى لم تعتن إطلاقاً بأمرى أو أمر اخوتى، أو حتى تقوم على تنشئتى، ولكن سرعان ما باء هذا الزواج بالفشل بعد ما يقرب من ستة أعوام، ولنقل إننى بدءاً من سن العاشرة إلى السابعة عشرة من عمرى نشأت فى ظل أسرة مفككة ومزدحمة للغاية.

ولكن بفضل الاستقرار والمساندة الأُسَرِيَّة التى تلقيتها خلال السنوات الأولى لتنشئتى، والتى كان لها بالغ الأثر على شخصيتى تصديت لكل التجارب السلبية التى مررت بها، ولم أسمح لها بأن تُدمِّر حياتى، ولكنى خلال فترة الزواج الثانى العصيبة حينما كنت محروماً من حنان الأم وعطفها، لم أفقد أبداً إيمانى بأننى مخلوق فريد مؤهل لإنجاز أعظم الأعمال وبلوغ أعلى الدرجات، ورغم ذلك كان والدى كل ليلة - إلى أن تركت المنزل - يأتى إلى حجرتى ليُغطينى وقت أن كنت صغيراً، وعندما كبرت ظل يأتى أيضاً لمجرد الاطمئنان على سلامتى، وفى كل ليلة كان يقول لى: "تذكَّر دائماً يا بُنى أنك شاب موهوب وفريد للغاية وأمامك مستقبل باهر" وكنت أرد عليه قائلاً: "نعم، لقد سمعت هذه الكلمات من قبل" ولكن تلك الكلمات كان لها أبلغ الأثر، وامتزجت بدمى وروحى حتى صارت جزءاً لا يتجزأ من كيانى.

لم أكن حقاً ذلك الشخص الموهوب الذى يعنيه أبى، صحيح أنه كان هناك بعض الأشياء التى أُجيدها، لكننى لست عبقرياً أو نحو ذلك، ومع ذلك فلم أشك أبداً فى قدراتى ولم أسأل نفسى مطلقاً عما إذا كان فى وسعى إنجاز شىء أم لا، ولعل ذلك هو أعظم هدية قدمها لى أبى، لقد منحنى ثقة فى النفس لا تتزعزع أبداً (رصيد بنك الأحاسيس) وشعوراً بقيمة نفسى وقدراتى. بغض النظر

عن الظروف، فمهما حدث فسوف أظل دوماً قادراً على اختيار حياتى (العادة الأولى: كُن مبادراً).

❋ *لقد حبانى الله أنا أيضاً بأبوين كانا حريصين دائماً على تأكيد ثقتهما بى. وأدركت دائماً أنهما على ثقةٍ تامة بأننى سوف ألتزم الصواب فى كل تصرفاتى، وأن بوسعى أن أضيف لحياتى مغزى جديداً، وهناك تجربتان توضحان ذلك:*

الأولى: ذكرى استيقاظى من حين لآخر فى منتصف الليل لأجد والدتى تهمس فى أذنى بهدوء وأنا نائم، كما لو كانت تحاول التحدث إلى عقلى الباطن بأشياء مثل: "سوف تؤدى جيداً فى امتحانك غداً، فبإمكانك القيام بأى شىء تُقرر القيام به" وأذكر أننى استيقظت ذات ليلة فاستمعت عرضاً إلى ذلك الحديث، فقلت فزعاً: "ماذا تفعلين يا أماه؟" فأجابت برقة: "كنت أُخبرك أننى أحبك وأثق فيك كثيراً" ثم غادرت الحجرة.

أمّا التجربة الأخرى، فقد ضمت بعض رفقاء الدراسة بالجامعة الذين اعتادوا على تناول بعض المُسكرات، ولكنهم يشعرون بالخزى من إخبار أسرهم بذلك، وذات يوم بعد قضاء إحدى الرحلات تبقى معهم خمس زجاجات ويسكى فأعطوها لى فوضعتها على خزانة الملابس، وظلت فى مكانها شهوراً عديدة، ولم يسألنى والداى مطلقاً عنها لأنهما يُدركان ببساطة أننى لا أتناول المُسكرات، وأعتقد بإخلاص أن أقوى وأسمى أشكال الحب وأكثرها تأثيراً فى المشاعر هى التى يمكن أن يمنحها الأب لابنه، وهى أيضاً التأكيد المستمر والمتكرر على قيمة وقدرات ذلك الطفل، حتى وإن كان سلوكه الحالى يُشير إلى عكس ذلك، فلا تيأس أبداً.

ملصق أسرتنا

أحياناً كثيرة عندما تناقش (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) فى شكل صياغة رسالة حياة شخصية أو عائلية أو مؤسساتية يُخيِّم على الجميع جو من الكآبة والملل، وقد اشترك الكثيرون فى حلقات تصورية لا يُعتد بها إطلاقاً؛ لأنه قد عُجِّل بها وأُعلنت فى صورة عبارات خيالية، ولكنها سرعان ما راحت طى النسيان، فإذا ما تم أداؤها على هذا النحو فإنها تؤدى إلى تولّد شعور بالاستخفاف بكل شىء، وإليك فيما يلى قصة أب ابتكارى عمل ضمن نطاق مراجعة أطفاله لصياغة رسالة حياة عائلية.

كنت أحاول لسنوات طويلة أن أجد طريقة سهلة لوضع رسالة لحياتى مع أسرتى، وكانت أعمار أبنائنا الأربعة هى عشرة، وسبعة، وأربعة، وعام واحد، ولذلك لم يكن بمقدورهم تماماً الجلوس لمناقشة الأمر بجدية باستخدام جميع المصطلحات اللازمة، حتى زوجتى لا تُحبذ الدخول فى المناقشات النظرية، ورغم إعجابها بالأفكار إلا أنها أحياناً لا ترغب فى أن أقوم بدور المدرب الأسرى. لقد قرأنا معاً كتاب "العادات السبع للأسرة" واستمتعنا حقاً بما تضمنه من أفكار رائعة، ولكن عندما جلسنا لتطبيق تلك الأفكار وصياغة رسالة لحياتنا انتهى الأمر بابنى "جوردون" البالغ من العمر أربعة أعوام إلى أن يقوم ببعض الحركات البهلوانية فوق رأس أخيه.

أحياناً أحاول أن أتناول الموضوع من جانبٍ آخر كتوجيه أسئلة مثل: ما الذى يُميز أسرتنا؟ أو ما نوع الأسرة الذى ينبغى أن تندرج تحته أسرتنا؟ ووجدت نفسى فى موقفٍ لا أُحسد عليه، عندما أدار أطفالى الكبار أعينهم بامتعاض ثم صاح "جوردون" قائلاً: "أعتقد أنه ينبغى علينا أن نتناول البيتزا فى العشاء كل ليلة".

وبعدها قررت أن أُجرب شيئاً أكثر ملاءمة لتفكير الأطفال، فأحضرت لوحة إعلانات كبيرة ومجموعة كاملة من المجلات والكتالوجات ومقصاً وغراءً، ثم

جمعت الأطفال وأخبرتهم أننا سنقوم بصنع مُلْصَقَة أُسرية نقوم فيها بالبحث عن صور وقصاصات المجلات التى ترمز وتُعبر عن أسرتنا، فأعجبتهم الفكرة وشرعوا على الفور فى تنفيذها، وفى غضون دقائق قليلة عثرت ابنتى على صورة لأسرة تسير فى الغابة بصحبة أطفالها الثلاثة، فصاحت: "أبى، أبى أتذكر عندما قمنا بنزهة خلوية سيراً على الأقدام إلى "Silver lake" قبل أن يولد "تريفور"؟ سيكون ذلك ممتعاً لو قمنا به مرة أخرى". ثم عثر "تانر" البالغ من العمر سبعة أعوام على صورة لحزام به حقيبة ممتلئة بالطعام فصاح: "أبى، أبى انظر هذا حزام مثل الذى كنت ترتديه عندما ذهبنا للتزلج على الجليد". وكان يوم السبت هو اليوم الذى تقضيه الأسرة فى التزلج على الجليد، وكنت أرتدى حزاماً به حقيبة مملوءة بالفاكهة والحلوى، وعندما نشعر بالجوع نقوم بخلع مزلاجينا ونجلس على الجليد لتناول بعض الوجبات الخفيفة. أدركت أنه يرمز بهذه الصورة المحسوسة إلى مشاعر الود والصداقة التى نشعر بها عندما نتزلج معاً، ولذلك قمنا بلصق هذه الصورة على لوحة الأسرة، وهكذا عثر طفلانا الأكبرين سناً على صورتيهما بسهولة، وجاء دور "جوردون" الذى كان متردداً إلى حدٍ ما فى اختيار الصورة التى يريدها، ولكنه سرعان ما وقعت عينه على صورة تجمع دباً قطبياً وذئباً وظبية، ورغم أنه لا يعيش الآن بالقرب من القطب الشمالى إلا أن الحياة البرية جعلته يتذكر ما كنا نقوم به من نزهات فى المساء، ولأننا نعيش فى منطقة تُغطيها الأشجار، فأحياناً ما تخرج الظباء وقت الغسق بحثاً عن الطعام، ولذلك قال "جوردون": "أبى، أبى أتذكر حينما أقبل عليك ذلك الوعل بقرونه المُتشعبة وأبَى أن يُفسح الطريق؟ وبذلك عثر "جوردون" على صورته.

ويمكننى القول بأنه: بينما كان أطفالى يبحثون ويختارون ويقصون ويلصقون الصور نجد أنهم قد بدأوا يشعرون بمدى تفرد وأهمية الأسرة التى ينتمون إليها، ورغم أننا لم ننته بعد من ملصقنا إلا أن الفرصة لا تزال قائمة للقيام بذلك، فى الواقع، فإنه قد بلغ من إعجاب "تانر" بهذه الفكرة أنه وَدَّ لو يصنع ملصقته الخاصة والتى تضم كل ما يرغب فى تحقيقه خلال حياته. فهل يمكنك أن تتخيل ذلك؟ طفل فى السابعة من عمره يرغب فى صياغة رسالة حياته! بالطبع

أنه لا يدرك معنى ما يرغب القيام به، ولكنى لن أخبره الآن بمغزى ذلك حتى يكبر وينتهى منه، فلا أريده أن يُدير عينيه مرة أخرى امتعاضاً مما أقوله.

لكل منا أهداف فى حياته، ولكن لا يُدون منها إلا القليل، ولا يُنمّى منها شعورياً إلا القليل، ولكن لكل شخص أهداف متبلورة فى صورة قيم راسخة يهتدى بها فى اتخاذ قراراته. وبدون شك أن أهم قرار نتخذه فى حياتنا هو ذلك القرار الذى يؤثر على كل القرارات الأخرى. ويُطلق البعض على هذا القرار "رسالة الحياة" بينما يُسميه البعض الآخر فلسفة الحياة أو عقيدتها أو مجموعة القيم أو ببساطة أهداف الحياة، ولكن أياً كان الاسم فإنه يُشير بشكل أساسى إلى تلك المعايير التى نهتدى بها شعورياً أو لا شعورياً فى اتخاذ جميع قراراتنا.

وإن رسالة الحياة هذه يمكن أن تُصاغ فى صورة مُلصق أو أغنية أو شعار أو صورة أو كلمات قليلة أو كثيرة. أهم ما فى الأمر هو الاندماج بشكل عميق وفعال خلال فترة كافية من الوقت؛ حتى يتحقق التناغم بين المشاعر والقيم والدوافع والرغبات والآمال والمخاوف والشكوك، وهناك تعبير يستخدمه رواد الفضاء مناسب لذلك وهو: كل الأنظمة تعمل بنجاح.

وعندما تتم صياغة رسالة الحياة هذه، ويتم استخدامها على نحو دائم كمعيار أساسى لكل القرارات، فإنها تُصبح مصدراً هائل القوة للشجاعة التى تساعدك على رفض ما لا يتناسب معها وقبول ما يناسبها.

لن أذهب إلى المدرسة مرة أخرى

إن الاستماع بعمق يوصلك إلى لب المقصود تماماً، كما يحدث عند تقشير بصلة طبقة تلو الأخرى حتى تصل فى النهاية إلى اللُب. توضح القصة التالية فى البداية محاولة للاستماع تحلت بالإخلاص بعد ذلك. لقد ساعد الاستماع التعاطفى، أى الاستماع فى إطار مراجعة شخص آخر حتى تتحرر قوة الشعور بتفهم الآخرين على إنعاش روح هذا الابن وتجديد ثقته فى نفسه.

إن "دانى" البالغ من العمر ثمانية أعوام، هو طفلى النشيط الذى يرنو الجميع إلى مصادقته؛ فهو طفل يحب مدرسته ومُدرسيه وأداء واجباته المنزلية، ويسعى دائماً ليكون الأفضل ببذل قصارى جهده، وغالباً ما ينجح فى ذلك لأنه لا يجد أى صعوبة فى دراسته.

وذات مساء عُدت إلى المنزل من العمل فى حوالى السادسة والنصف، فوجدته ينتظرنى فى الردهة، وقبل أن أتمكن حتى من إبطال السيارة، جذب باب السيارة ففتحه وقال: "أبى أنا أكره المدرسة ولن أعود إليها - أبداً بأى حال من الأحوال، لن أعود إلى المدرسة فأنا أكره دروسى، إن مدرسىّ كلهم بلهاء ولن أذهب إلى المدرسة مرة أخرى، أبداً".

"لابد أن يومك كان شاقاً للغاية، أليس كذلك يا "دانى"؟"

"نعم، ولن أعود إلى المدرسة مرة أخرى، فليست إلا عبثاً وحماقة"

فقلت له وأنا أُلملم حقيبتى ومعطفى: "لا بأس يا بُنى فسوف يكون يومك الدراسى جيداً فى الغد" لقد قلت له ذلك دون أن أنظر حتى إلى وجهه.

لقد كانت إجاباتى عليه مجرد ردود على جعجعة طفل فى الثامنة من عمره، وما أن استدرت للنزول من السيارة حتى رأيت وجهه، كان شديد الحمرة متورماً. ولذلك توجهت نحوه قائلاً: "هيا استرح وهدِّئ من روعك" مُحاولاً أن أهدئه، وأمتص غضبه.

وعندما حان ميعاد نومه بدأ يصيح مرة أخرى: "لن أذهب إلى المدرسة غداً، لن أذهب أبداً". لقد كان تصرفه هذا مُحيراً للغاية، ولذلك تحدثت إليه عن سبب انزعاجه، وبعد عشر أو خمس عشرة دقيقة اتضح أنه كان غاضباً من السيد "بيسيت" مدرس التربية الفنية؛ حيث قال: "لا أحب السيد "بيسيت" فهو شخص أحمق للغاية".

حسناً، إنه لا يحب مُدرسه، لكن هذا لا يعنى ألا يذهب إلى المدرسة غداً، ولذلك قلت له: "لا تقلق فسوف تتغلب على ذلك، وسوف تتحسن الأمور غداً".

ولكنه لم يزل مُصراً: "لن أذهب إلى المدرسة غداً، ولن أعود أبداً إلى ذلك المكان التافه طالما حييت". من الواضح أننى لم أصل بعد إلى لُب ما كان يحاول إخبارى به عن طريق دموعه وصياحه، ولذلك فكرت أن أُجرب أسلوب الاستماع التعاطفى بألاّ أُنصت إلى كلماته فقط بل أُركز على مشاعره أى أُنصت بعينى وقلبى معاً وقلت له: "لابد أنك غاضب حقاً يا دان".

"نعم إنى غاضب جداً، فالسيد "بيسيت" يُعاملنى بقسوة".

"حقاً، لابد أن الأمر فظيع عندما يُعاملكم بقسوة، ولكن ماذا فعل حتى تصفه بأنه يتعامل معكم بقسوة؟".

"إنه دائماً يُبكى الأطفال فى الفصل، ويطلب منا القيام بكل هذه الواجبات الغبية، ولا يُعلمنا أى شىء، بالإضافة إلى أنه جعل "جيسكا" تبكى بالأمس. يجب عليك أن تقابله يا أبى وتجعله يكف عن ذلك، عليك أن تفعل ذلك يا أبى وإلا فلن أستطيع العودة إلى المدرسة" واستمر فى الحديث لبضع دقائق، ورغم أن معظم ما قاله لم يكن منطقياً إلا أننى استمعت إليه وأمعنت النظر بمشاعره حتى أدركنا لُب المشكلة بعد خمس عشرة دقيقة؛ فقد كلفه السيد "بيسيت" بواجبات منزلية ينبغى عليه أن ينجزها فى غضون يومين. ولكن "دانى" لم يتبين كيف يمكنه أداء هذه الواجبات.

لقد كان ثائراً جداً؛ لأنه كان يخشى ألا يتمكن من أداء واجباته التى كان لا يجد أى صعوبة فى أدائها من قبل. وبعد مرور ما يقرب فقط من عشرين دقيقة

من استماعي إليه تغير حاله تماماً كما لو كان طفلاً آخر، وجاءني قائلاً: "أبي قد لا تكون في حاجة للذهاب إلى السيد "بيسيت" فسوف أصبح على ما يُرام. إنه مدرس مرح ولا مشكلة في التعامل معه إطلاقاً".

أتدرى لقد ذهبت فعلاً لمقابلة السيد "بيسيت" لأنني وعدت "داني" بأن أفعل ذلك، ولكنني أدركت أنه عندما يكون أطفالي منزعجين من شيء ما فأفضل أسلوب للتعامل معهم هو حفزهم والشد من أزرهم، وهذا هو رد فعلي المعتاد. صحيح، قد لا أدرك ٨٠٪ من الأسباب وراء مشاعرهم عندما أقوم بذلك لكن مجرد الاستماع إلى "داني" ساعدني على فهم مشاعره أكثر من أي وقت مضى، وتمكنت من مساعدته؛ لأنني استغرقت وقتاً كافياً في الاستماع إليه.

تعلمت من أطفالي أنه عندما ينتابهم القلق أو يواجهون الأسئلة أو يشعرون بحالة وجدانية سيئة، فعادةً ما يكون هناك سبب وراء ذلك، وأدركت أن أسرع طريقة للمساعدة - رغم أنها قد تبدو بطيئة للغاية - هي الجلوس والاستماع لهم (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك) بمعنى إدراك حالهم من مجرد النظر بأعينهم والوصول إلى عقولهم وقلوبهم والإنصات إليهم، وأحياناً يمكنك بناء علاقة دون حاجة إلى التحدث أو النطق بالكلمات. ينبغي أن يشعر طفلك بأنك ببساطة تقف بجانبه، وأنك موجود دائماً بالقرب منه، ولعله يقول في نفسه: "هل سيظل دائماً بجانبي ما لم أصارحه عما بداخلي؟، هل يهتم حقاً بأمري؟ هل يمكنني المخاطرة بأن أكون واضحاً وعرضةً للانتقاد؟ سوف أختبره لفترة". وعندما تصمد وتُثابر رغم ما تواجهه من صعوبات سرعان ما تصل حتماً إلى جوهر المشكلة.

إن الإنصات إلى طفلك يمد كل من له صلة بالأمر بما يحتاج إليه من طاقة أكسجين وجداني فعّالة، أمّا عندما نتسرع ولا نُنصت إلى أطفالنا فغالباً ما نعطي إجابات وحلولاً لمشاكل لا وجود لها ونقضي معظم أوقاتنا نلهث بحثاً عن الأكسجين.

أبى أريد أن أقضى حاجتى

لاحظ فى هذه القصة الموجزة الرائعة ثلاثة أشياء، أولاً: القدرة على تغيير المنال المُحدد فى الذهن. ثانياً: التأثير العاجل لإدراك الذات على الأب. ثالثاً: التأثير المباشر لتغير سلوك الأب وموقفه من سلوك البنت ذات الأربع سنوات.

فى ظهيرة أحد أيام السبت، قررت أن أصطحب ابنتى "لورين" البالغة من العمر أربعة أعوام إلى "التزلج، وفكرت أننا فى حاجة إلى بث الثقة فى نفسها أثناء التزلج على الجليد، وأن قضاء الظهيرة مع الوالد كفيل بتحقيق ذلك، لقد كانت خطتى هى قضاء ظهيرة ممتعة ومثمرة بالتزلج على منحدرات الجليد أكبر عدد ممكن من الأشواط، وبينما نحن واقفون فى انتظار المصعد همست إلىّ: "أبى أريد أن أقضى حاجتى".

يا إلهى! ألا يمكنك الانتظار لدقيقة واحدة يا حبيبتى؟ لقد مكثنا طويلاً فى هذا الصف بانتظار المصعد".

"نعم يا أبى يمكننى الانتظار لدقيقة أخرى".

وبعد حوالى دقيقة قالت: "أبى لا زلت أريد أن أقضى حاجتى".

فضغطت على أسنانى من شدة الإحباط، وقمت بنزع مزلاجيها (وأنت تُدرك كم يستغرق قيامك بذلك من وقتٍ طويل) ثم مشينا بخُطى متثاقلة فى طريقنا نحو النزل وكانت الطوابير أمام حجرات دورة المياه، فد تعرجت إلى خارج الباب نحو الشُرفة، فقُلت فى سخط: "يا إلهى! لن أقف فى هذا الطابور الطويل؛ فسوف يستغرق ذلك خمس عشرة دقيقة على الأقل، وقد مر بالفعل نصف اليوم" ولذلك اضطررنا إلى قطع الطريق عبر منطقة قاعدة التزلج إلى الجانب الآخر من منطقة التزلج فوجدنا دورة مياه أخرى، وعندما أدركت أننى أعتزم اصطحابها معى إلى دورة مياه الرجال رَفَضَت الدخول معى، واستغرق الأمر خمس دقائق أُلحُ عليها حتى وافقت فى النهاية على دخولها معى، ثم

خمس دقائق أخرى لنزع كل تلك الطبقات من الملابس: سترة رياضية، وشاح، وكنزتين رياضيتين وزوجين من السترات الداخلية، وخمس دقائق أخرى لارتداء كل هذه الملابس بعد أن انتهت من قضاء حاجتها، ثم العودة مرة أخرى إلى الطابور، أقصد إلى آخر الطابور.

وحتى تلك اللحظة كان مُخططي للرحلة قد دُمّر تماماً، فقد مكثنا هنا ما يقرب من ساعة كاملة ولا يزال أمامنا ثلاثون دقيقة أخرى على الأقل لنصل إلى قمة المنحدر، ولذلك قلت لها: "هيا أسرعي يجب علينا أن نُتابع السير فلا تتوقفي هلمْ يا "لورين" دعينا نذهب" فقالت: "لا تُسرع يا أبي فلا يمكنني السير مثلك. إن قدميَ تؤلمانني، لا أُريد أن أتزلج فقد تعبت، هل يمكننا العودة إلى المنزل؟".

،فخاطبتها بلهجةٍ صارمة قائلاً: "هلمّي يا "لورين"، إننا ذاهبان للاستمتاع بوقتنا في التزلج على الجليد، فكفّي عن التذمر ودعينا نواصل السير".

، ولكن سرعان ما أمسكت بزمام نفسي، وقُلت: "هدّئي من روعك. هأنذا أقضي الظهيرة مع ابنتي الصغرى، ومع ذلك فإننا نشعر بالتعاسة، ولم نجد أي متعة في ذلك لمجرد أنني قلق جداً لتحقيق أقصى استفادة من الوقت الذي أقضيه معها، فما الهدف من ذلك؟ من المُفترض أن نشعر أنا و"لورين" بالمرح والبهجة معاً، ولا أهمية إطلاقاً للحصول على شوط إضافي".

وسرعان ما تغيرت نظرتي للأمر في غضون ثوانٍ قليلة، وقررت أن نحاول الاستمتاع بوقتنا بغض النظر عن عدد الأشواط التي نحصل عليها، وبدأت على الفور في تنفيذ ذلك، ويمكنك أن تلحظ على الفور مدى تأثير ذلك التغيير على "لورين"، فبمجرد أن أحست بتغير سلوكي انتعشت روحها، وصعدنا إلى قمة المنحدر وتزلجنا وقضينا وقتاً رائعاً، وبنهاية اليوم نجحت "لورين" في التزلج بمفردها وقمنا بالعديد من الأشواط أيضاً.

وكانت تلك الظهيرة تجربة رائعة بالنسبة لي، فكثيراً ما نجد أنفسنا في مثل هذه المواقف حيث تتعرض علاقاتنا الأُسَريّة لانتكاسة؛ ولو أمعنت النظر في

الأمر لوجدت أن معظم العطلات والنزهات التى تقوم بها لا تتم غالباً كما خططت لقضائها، حيث يقوم الآباء بالتخطيط للقيام بأشياء معينة كالتفكير فى الأشياء التى يعتزمون القيام بها، والأماكن التى يعتزمون التقاط الصور فيها، ثم يسير الأمر خلاف ذلك؛ لذا، فمن الأفضل فى مثل هذا الموقف أن تقول: "إنى ذاهب لترسيخ علاقتى الأسَرِيُة، فإذا حدث ونجحت فى تحقيق ذلك، فبها ونعمت وإلا فلا بأس إطلاقاً فإنك لم تخسر شيئاً". وبمجرد أن نُقرر ذلك سيشعر كل فرد على الفور بالهدوء والسكينة؛ أمَّا الأمر الرائع الآخر فى هذه القصة فهو أن "لورين" تمكنت بالفعل من الشعور بما حدث بداخلى من تغيير، فعندما تغيرت نظرتى للأمر؛ وأقلعت عن قلقى ومخاوفى تخلصت هى الأخرى من مخاوفها، ولذلك كان تغير سلوكها ثمرة لتغير موقفى، نعم أحياناً ما تسير الأمور بتلك البساطة.

⊛ *منذ مولد الطفل وحتى سن السابعة أو الثامنة، أى حتى يكتمل نمو إدراكه الذاتى، تكون عقليته ونظرته للأمور نتاجاً لظروف بيئته المحيطة، فيكون لمواقف وأفعال والديه تأثير قوى عليه، وهو فى ذلك مثل الماء تماماً يتخذ أشكالاً عديدة كالبخار أو الماء أو الجليد اعتماداً على ما يُحيط به من عوامل بيئية كالحرارة والضغط.*

وتوضح لنا تجربة هذا الأب الشاب، كيف أن توقعاتنا الذهنية لا تتحكم فى سلوكنا فقط، بل فى شعورنا بالرضا أيضاً فالمقارنة باستمرار بين ما يحدث فى الواقع وما نتوقع حدوثه وهو ما يجعلنا نشعر بالرضا أو لا. إننا نملك السيطرة على توقعاتنا، ولكننا لا نملك السيطرة على شعورنا بالرضا، إلا عندما يتم ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال توقعاتنا.

اذهب إلى فراشك!

لقد تمالك هذا الرجل نفسه وجثا على ركبتيه إلى جوار ابنه، وكبح جماح الدافع الجسدى والثقافى للرد على ابنه أو الانفعال عليه واستمع إليه متعاطفاً معه، (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم) وكان لذلك مفعول السحر.

كنت أقوم بالتدريس فى إحدى الندوات فى "هونج كونج" لصالح شركة متعددة الجنسيات، وقد تضمنت تلك الندوة استعراض قدرٍ موجز من مهارات الاستماع، وأنهينا اللقاء فى ذلك اليوم بطرح تحدٍ للمشاركين بأن يذهب كل منهم إلى المنزل ويحاول تطبيق ما تناولناه من مهارات الاستماع.

وفى اليوم التالى جاءنى رجل صينى يتراوح عمره بين الخامسة والأربعين والخمسين، ويشغل أحد المناصب الإدارية العُليا وحكى لى عن التجربة التالية:

لقد كان ذلك فى الثامنة تقريباً، حينما طلبت من ولدى أن يأوى إلى فراشه، فقال: "لا أريد الذهاب للنوم الآن". فرددت عليه: "لقد حان موعد نومك ولديك مدرستك فى الصباح، فاذهب إلى فراشك" ولكنه مازال مُصراً على عدم الذهاب إلى فراشه، حاولت أن أستخدم معه اللين والحجة ولكنه لم يصغ إلىّ أيضاً، ثم وجدتنى أسير نحوه كى أحمله إلى غرفته، نعم كنت أنوى إجباره على الذهاب إلى فراشه بالقوة، وعندما تحركت نحوه كى أُمسك بذراعيه تذكرت تلك العبارة: "إن هذه تجربة وجدانية، ويجب علىّ أن أتعاطف معه وأستمع إليه" ولذلك توقفت عن إرغامه على الذهاب إلى حجرته، وجثوت على ركبتىّ وقُلت له: "يبدو أنك منزعج من الذهاب إلى الفراش اليوم" ولم يكن منه إلاّ أن نظر إلىّ وظل ينظر إلىّ طويلاً. نظر إلىّ كما لو كان يريد أن يقول: "ما هذا الذى تفعله؟ لماذا تتحدث إلىّ؟ ما الذى حدث لك؟"

أدركت حينئذٍ أن ولدى لم يكن يتوقع منى أن أتحدث إليه. بل كان يتوقع منى أن أستخدم معه القوة لأحمله على طاعتى.

وواصلت التحدث إليه ، ولكنه ظل ينظر إلىّ بارتياب كما لو لم أكن والده الذى عرفه قبل ذلك ، فقلت له : "دعنا نذهب إلى غرفتك ، وسوف أتحدث إليك أثناء ارتدائك لملابس النوم، يمكننا التحدث عن هذا الأمر" .

وبينما كنا نتحدث بدأ يغلبه النعاس، وكان ذلك فى منتصف الليل تقريباً عندما غادرت غرفته ، تحدثنا طوال الوقت عن المدرسة والمشاعر والتجارب التى تعرض لها .

لقد غادرت غرفته ، وأنا أشعر للمرة الأولى فى حياتى أننى عرفت ابنى حقاً . رغم أنه فى الحادية عشرة من عمره إلا أننى شعرت بأننى لم أعرفه حقاً إلا الآن، وذلك لأننى لم أستمع إليه قبل ذلك مطلقاً .

❀ إن أهم ما يحتاجه جسم الإنسان هو الهواء، وأهم ما يحتاجه قلبه هو أن يفهمه الآخرون، ويشعر بتقديرهم واحترامهم، ويساعد الاستماع التعاطفى الصادق على إشباع تلك الحاجة ، ولتتذكر أنه فى وقت الشدائد قد تختل المعايير فلا يستطيع الناس التمييز بين السرعة أو البطء .

حِجْر الجد

إن ما يحدث في روتين حياتنا ليتضح جلياً عندما تبدأ قيمة جديدة متأصلة في التصارع مع عادة قديمة.

تُركز رسالة حياتي على بناء علاقات أفضل مع أفراد أسرتي، من خلال قضاء الوقت معهم والاستماع إليهم ومشاركتهم في الأنشطة النافعة، وفي كل مساء كنت أعود إلى المنزل وأُطالع الصحف وأستمع إلى النشرة الاقتصادية، ومنذ ما يقرب من ثلاثة أشهر قدمت ابنتي وولدها للعيش معنا عندما بدأت دراستها الجامعية، وفي كل ليلة بلا استثناء وبعد عودتي إلى المنزل كان حفيدي الصغير "كونر" يحاول الصعود إلى حجْري، وفي كل مرة كنت أرد عليه قائلاً: "حسناً، انتظر حتى أنتهي من قراءة الصحيفة".

وعندما أفرغ من قراءتها يكون قد أوى بالفعل إلى فراشه؛ ولذلك لا يتمكن من الصعود إلى حِجْر جده أو اللعب معه. واضعاً في ذهني رسالة حياتي قررت أن أقوم بشيء يسير وهو أنه بغض النظر عما أقوم به سواء كان الاستماع إلى النشرة الاقتصادية أو مشاهدة التليفزيون، إذا أراد "كونر" أن يصعد إلى حِجْري فله أن يفعل ذلك في الحال (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

❁ *يُعد إطلاق العنان لخيالك هو أحد أقوى أساليب سد الهوّة بين الوعي واللاوعي، وهو إنجاز الأشياء في ذهنك مستخدماً أكبر قدر ممكن من الحواس كاللمس والسمع والشم والذوق والرؤية. تخيل نفسك تحيا وفقاً لرسالة حياة معينة أمعنت النظر فيها جيداً، وتم وضعها بطريقة متوازنة. تشمل كل الجوانب الهامة في حياتك. وهكذا يمكن لقصة كحِجْر الجد هذه أن تتكرر بألف طريقة مختلفة.*

السجل اليومى

عندما تقوم بقراءة القصة التالية، حاول أن تتعاطف مع هذا الأب إذ يصف عالمه الملىء بالآلام والجراح، وحاول أن تضع نفسك فى ذلك العالم لتستشعر يأسه وحيرته ومخاوفه، ثم لاحظ ما حدث عندما بدأ هذا الأب بفعل شىء واحد يخضع لنطاق تأثيره، وانظر بعد ذلك إذا ما كانت ستؤثر فيك هذه الطريقة كما حدث مع هذا الأب لتمنحك شعوراً بالقوة والحرية والأمل.

أثناء استراحة الغداء فى اليوم الأخير من برنامج تدريبى - استغرق أسبوعاً، وكنت أُشرف عليه - جاءنى شاب وسيم فى منتصف العشرينيات، وكان هذا الشاب قد أنصت بإمعان طوال الجلسة إلى كل المناقشات، ثم بدأ يحاورنى قائلاً: "أتدرى لقد كنا نتحدث طوال اليومين الماضيين عما يهمنا، وكيف نريد أن نحيا حياتنا، ولكن ماذا لو كان ما نريده والطريقة التى نرغب أن نحيا بها أمراً خارج إرادتنا ووسعنا تماماً؟ ماذا نفعل حينئذٍ؟".

ثم قال لى والدموع تذرف من عينيه: "إننى أبٌ لطفل فى الثالثة من عمره ولكننى أنا وزوجتى فى طريقنا إلى الطلاق، وقد استغرق الأمر ثمانية عشر عاماً ولم يتعد أن يكون مجرد فوضى، فقد استأجرت محامياً واستأجرت هى محامياً أيضاً. أقصد أنها تكرهنى للغاية لدرجة أنها أخذت ولدى للإقامة فى "شيكاغو" حتى أُضطر للسفر من "نيوجيرسى" لرؤيته، ورغم أننى أكتب إليه وأُرسل إليه الأشياء باستمرار، إلا أننى أُدرك أنها لا تسمح له برؤيتها، وأعتقد أن كل هدفها فى الحياة هو أن تتأكد أن ابنى لا يعرف حتى أننى أبوه".

ثم بدأ يبكى بصوتٍ مرتفع ويقول: "هذه هى حياتى، وأرغب أن أحيا هذه المبادئ، وأريد أن أُطبق ما تعلمته خلال تلك الأيام القليلة الماضية، ولكن لا يمكننى ذلك، أحياناً أشعر أننى بدأت أتحول إلى ما يُشبه كرة ضخمة من الكراهية والحقد. فأنا أكرهها وأكره محاميها وأكره زواجنا، ولكنى أُحب ولدى وأرغب فى أن أُصبح جزءاً من حياته، ولكنى لا أستطيع ذلك، فماذا أفعل؟".

إننى الآن لا أدرى ما الذى أدى إلى طلاقهما، ولكن يمكننى تبين كونه متأثراً للغاية بذلك، وفى البداية قُلت فى نفسى: "قف! إن هذا خارج نطاق خبراتى" ولكن بعدها بدأت أُفكر: ما الذى يفعله المرء عندما يجد أشياء فى دائرة همومه لا يمكنه فعل شىء حيالها (العادة الأولى: كن مبادراً)؟

إن هذا الشاب لم يكن فى وسعه السيطرة على زوجته، أو على سير قضية الطلاق، لم يكن فى وسعه حتى رؤية ابنه، وشُلَّت حركته بعجزه عن اتخاذ موقف إيجابى، لقد كان تركيزه مُنصباً على الأمور التى لا تسمح له زوجته بالقيام بها، لدرجة أنه نسى تلك التى لا يزال فى وسعه القيام بها لتصبح حياته أكثر إيجابية.

وفجأة خَطَرَ ببالى أنه لا يزال هناك شىء بوسعه أن يقوم به للإعراب لابنه عن حبه له، فلا يزال فى وسعه أن يجد طريقة للتأثير على ابنه قد لا يكون ذلك فى الوقت الحالى ولكن على مدار السنين، فبعد سنوات قليلة يكبر الطفل، ولن تستطيع الأم كبح رغبة طفلها فى معرفة والده، وعندما يحين الوقت لتوثيق العلاقة بينهما، سوف يكون لدى هذا الأب الشاب شيئاً يمنحه لابنه إذ يظهر له مدى حبه له طوال تلك السنوات الماضية.

وحكيت له عن شىء كنت أفعله أحياناً من أجل أطفالى، كنت أحتفظ بسجل يومى لكل أحداث حياة أطفالى، وفى هذا السجل اليومى يمكنه أن يحتفظ ويُدوِّن تجاربهما معاً، والمشاعر التى يكنُّها الأب لابنه وآماله وأحلامه له، وكان أفضل شىء يمكنه فعله فى الوقت الحالى فى دائرة تأثيره هو أن يُمارس خياراته الشرعية، ولكن بما أن والدة ابنه تمنع وصول خطاباته إلى طفله، فضلاً عن أنه لا يمكنه الوجود معه بدأ يقوم بتدوين مشاعره وأفكاره عن ولده، ورغم بساطة هذه الفكرة إلا أنها ساعدته على التحرر من شعوره بالعجز، وعندما انتابه شعور بالقمع وفق كل ما يُدركه، كان ذلك مصدر همومه الوحيد فقد كان مُحطماً وجدانياً من حيث كونه حبيساً ومعلقاً، ولكنه عندما رأى إمكانيات فكرة السجل اليومى هذه عادت إليه حيويته على الفور، وبدأ الدم

يتحرك في أوصاله وشعر بالحماس والنشاط مرة أخرى، وبدأ يرى أن في وسعه القيام بشيء حيال مشكلته.

وفيما يلي بعض الأشياء التي أخبرته بها للاحتفاظ بهذا السجل اليومي، بعض التفاصيل التي تجعل هذا السجل يبدو في صورة أفضل:

١- *تأكد من تحديد تاريخ كل ما تقوم بتدوينه.*

٢- *حاول أن تُشارك طفلك بعض التجارب المعينة التي سوف يكون قادراً على تذكرها.* في البداية سوف تغلب مشاعرك على كل ما تقوم بكتابته، ولكنه أمر طبيعي أن تكتب أشياء مثل: إنك رائع جداً، أنا أحبك حقاً، أحب أن أكون معك، وبعد فترة سوف يمكنك الجمع بين مشاعرك وتجاربك معاً، إذن فإن تدوين بعض التجارب الخاصة كثيراً ما يفيد.

٣- *خصص وقتاً مُطرداً للكتابة في السجل اليومي،* فبالنسبة لي فإنني أب لأربعة أطفال، ولذلك خصصت يوم الأحد من كل شهر للكتابة في سجل كل طفل، ثم اعتدت على محاولة القيام بذلك في الطائرة أثناء سفري، وكانت تجرفني العاطفة مع طفل واحد وسرعان ما تمر أربعة أو خمسة أشهر حتى أتمكن من إتمام بقية الدورة.

٤- *ابدأ في تنفيذ فكرة السجل اليومي مع كل طفل في أقرب وقت ممكن،* فقد بدأت الكتابة في سجل طفلنا الثالث في نفس اليوم الذي اكتشفنا فيه حمل زوجتي به، ولذلك عندما أُقدم له هذا السجل يوم زفافه سوف يُدرك مدى حبنا له حتى قبل أن يولد (وكم سبب لوالدته كثيراً من آلام الحمل والوضع...).

٥- *قُم بتدوين كل أنواع القصص المختلفة:* قصص الحنان والمرح والحوادث المؤلمة والإنجازات ولحظات الفخر.

٦- *استخدم أساليب التقنية الحديثة* ـ إذا ما توفرت لديك ـ لطبع الصور الفوتوغرافية بجانب التجارب وثيقة الصلة.

٧- *احتفظ بما يُذكرك بالتجارب التى تمر بها فى مذكرتك اليومية أو فى مكان آخر،* فأنا أدوّن باختصار عبارات ولحظات المرح فى الجزء الخاص بأطفالى فى مذكرتى اليومية، وأحياناً يمر أسبوعان قبل أن أقوم بتدوينها فى السجل الخاص بها، ولذلك فإن الاحتفاظ بمذكرة يومية يُعد وسيلة جيدة تساعدك على تسجيل تجاربك بحذافيرها.

٨- *حاول أن تجعل أمر هذه السجلات سراً على أطفالك.* فأروع شىء فى فكرة السجلات هذه هو ألا يعلم أطفالى أننى أحتفظ بها، وأنا أتطلع إلى اليوم الذى يمكنهم فيه قراءتها حتى يُدركوا حقيقة مشاعرى نحوهم.

وبعد مرور ما يقرب من ثلاثة أشهر من تلك الدورة، كتب إلىَّ هذا الأب الشاب يقول: "رغم أن الأمور ليست على ما يُرام بينى وبين زوجتى، إلا أنها صارت أفضل من ذى قبل" فهو يشعر بأنه يقوم بإحراز تقدم، ويحتفظ الآن بسجل لابنه، ويشعر أنه أقرب منه الآن عما كان عليه منذ ثلاثة أشهر. ولا أعتقد أنه لم يعُد يشعر بأنه ضحية بعد الآن؛ لأنه يقوم الآن بكل ما يمكنه فعله فى دائرة تأثيره، مما يخلق بداخله شعوراً بالقوة.

أذكر ذات مرة أنه بينما كنت مسرعاً بعد الانتهاء من المحاضرة فى إحدى الندوات كى ألحق بطائرتى، طلب منى شخص بائس أن يرافقنى فى التاكسى إلى المطار؛ ليُخبرنى عن قصة طلاقه الذى حدث مؤخراً، وقد تمكنت زوجته من الحصول على إذن بحضانة أطفاله، ولذلك انتابه شعور باليأس والعجز، فسمحت له بمرافقتى وانطلقنا فى طريقنا نحو المطار. وبعد الاستماع إلى قصته لعدة دقائق، بدأنا مناقشة فكرة التركيز على دائرة التأثير (أى تلك الأشياء فى حياتنا التى يمكننا أن نؤثر أو نتحكم فيها) وذلك بدلاً من دائرة الهموم (أى تلك الأشياء التى لا نملك التأثير أو السيطرة عليها) وهنا بدأ يُدرك تدريجياً أن كل جهوده لاستعادة زواجه وأطفاله كانت فى واقع الأمر سحباً من رصيد بنك أحاسيسه نحوهم. مما أدى إلى أن زادت الأمور سوءاً. ومع ذلك فقد بدأ يرى أن هناك عدداً من الأشياء كان فى وسعه القيام بها. ضمن نطاق دائرة تأثيره. وهذه الأشياء

تُعد إضافة إلى إبداعاته. وكان أحدها الاحتفاظ بسجل يومى. تماماً مثلما فعل الرجل المذكور فى هذه القصة، ويُعد الاحتفاظ بسجل يومى هو أحد أقوى أشكال زيادة إدراك الذات التى سبق أن عرفتها، وهذا ببساطة لأنك تتمكن من خلال ذلك من مراقبة مشاركتك الخاصة فى الحياة. ولى ابنة لديها ما يزيد على سبعين سجلاً، الأمر الذى ساعد أن تنمو بداخلها قُدرة مُذهلة على تجديد حياتها فى أى وقت وبأى طريقة تشعر أنها ملائمة. مما يبعث الإلهام فى نفسى، ورغم ذلك فلا أقصد أن هذه هى الطريقة المُثلى لجميع الناس، ولكننى أعنى أنها طريقة فعالة للتركيز على دائرة تأثير المرء، فضلاً عن تبنى منهج "من الباطن إلى الظاهر" لتحسين حياة المرء وظروفه.

تنشئة المراهقين

أول صدمة عاطفية

الولع بالمصارعة

السكوت من ذهب

أسوأ مباراة فى حياتى

حذاء الجولف المرن ذو النتوءات السفلية

المراهق ذو النزعة المدمرة

الحديث من القلب إلى القلب الذى كدت أفتقده

إنك دائماً ما تقول "لا"!

هل حاولت التواصل مع مراهق ذى ستة عشر ربيعاً إجابته دائماً مختصرة جداً؟

تنشئة الأولاد فى المروج

هل تفعل هذا من أجلى حقاً يا والدى؟

أول صدمة عاطفية

كما أن الهواء هو أهم ما يحتاجه جسم الإنسان، فكذلك أهم شيء يحتاجه قلبه هو أن يفهمه الآخرون، (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كي تفهم). لاحظ في هذه القصة قوة الحب بلا حدود أو شروط. وكيف أن التفاهم يمكنه ببساطة أن يُداوي كل الجراح.

عندما كنت في السابعة عشرة من عمري تعرضت لأول صدمة عاطفية في حياتي ولن أنسى أبداً ألم تلك التجربة المريرة، فقد قامت الفتاة التي كنت أواعدها دون شفقة أو سابق إنذار بقطع علاقتنا، وبدأت على الفور في مواعدة أحد أصدقائي المقربين. في لحظة واحدة انهارت حياتي فجأة، وأذكر أنني قمت يومها بقيادة سيارتي الجيب ويليز ١٩٥٢ إلى الخلاء بين الجبال فوق بلدتي "ريدلاندز" بولاية كاليفورنيا عازماً على ألا أعود إلى المدرسة أو الحياة أبداً. وفي النهاية عندما خيَّم الظلام حملني الجوع والألم على العودة إلى المنزل. لم أتحدث كثيراً ولكن لابد أن نظرات الحزن في عيني قد أخبرت والديَّ بما حدث لي. لم أستطع تناول الطعام ولذلك توجهت إلى غرفتي واستلقيت على سريري وانفجرت في البكاء والنشيج، وبعد لحظات فُتح باب غرفتي بهدوء وشعرت بوجود والدي يقف في هدوء بجوار سريري، ثم سحب عني الغطاء برفق وصعد إلى السرير بجانبي وطوقني بذراعيه القويتين الدافئتين، وضمني إلى صدره ضمة حانية لم أشهدها من قبل كأنه جذب قلبي وجسدي وروحي إليه، أحسست حينها بدفئه وقوته وأنا أنتحب بين ذراعيه، ثم أخذ يبكي معي وشعرت بصدره ينتفض مع نوبات النشيج. كان وجهه ملتصقاً بوجهي وأحسست بدموعه الدافئة تنهمر من عينيه لتختلط بدموعي أثناء انحدارها على وجنتي. لم يقل شيئاً بل اكتفى بمجرد البكاء؛ بكى لأنني كنت أتألم، بكى لأنه أحبني وأحس بألمي.

وبعد لحظات طويلة بدأت نوبات نشيجي تهدأ، وحل بصيص من الضوء المتزايد محل الألم. ونهض والدي وغطاني جيداً ووضع يده على كتفي ثم قال:

"أعدك يا بني بشروق الشمس مرة أخرى. إنني أحبك كثيراً" ثم غادر الغرفة بنفس الهدوء الذى دخل به، وكان بالفعل مُحقاً فيما قاله فقد طلعت الشمس فى الصباح ونهضت من فراشى وارتديت أبهى ملابسى ونظفت سيارتى الجيب وتوجهت إلى مدرستى.

وتدفقت الحياة مرة أخرى أبهى من ذى قبل؛ لأننى أدركت أن هناك أباً يحبنى بلا حدود؛ أباً علمنى معنى التعاطف الحقيقى، ومؤخراً قمت بإغلاق التابوت على والدى بهدوء، ولكنى قبل أن أفعل ذلك توقفت للمرة الأخيرة؛ لأمسح على لحية والدى وأتذكر تلك الليلة منذ زمنٍ بعيد.

⊛ *إن مثل هذه التجارب الوجدانية العميقة لتدوم عمراً بأكمله وتمنح الأجيال القادمة مخزوناً قوياً من الخبرات والتجارب، وأغلب ظنى أن هذا الشخص قد فعل نفس الشىء مع أطفاله كما فعل والده معه.*

الولع بالمصارعة

لاحظ كيف تمكن هذا الأب من خلال ما اكتسبه من بصيرة نافذة من ألا يتملكه الشعور باليأس في جهوده التفاوضية للوصول إلى اتفاق يكفل المنفعة للجميع مع ابنه، أو الاستسلام لشروط هذا الاتفاق بمجرد إبرامه.

ذات يوم عُدت إلى المنزل من إحدى الجلسات التدريبية تُدَوِّي في أذني هذه العبارة: "إذا قمت بما اعتدت القيام به دائماً فسوف تحصل على ما اعتدت الحصول عليه" ولم يكد يمضي وقت طويل حتى لاحت لي الفرصة لأختبر مدى صحة هذه العبارة.

كان ولدي "جيك" في الثالثة عشرة من عمره حينئذٍ، وكان مولعاً جداً بالمصارعة، لدرجة أنه سألني وزوجتي "ريبيكا" قبل العيد بيوم واحد إذا ما كان يمكنه الذهاب إلى إحدى حفلات المصارعة في منزل صديقه يوم الأربعاء الذي يسبق العيد، وتنتهي هذه الحفلة في حوالي الحادية عشرة كما أنه ينبغي على "جيك" الاستيقاظ في الخامسة صباح العيد لأداء نوبة عمله بتوزيع الصحف على المنازل، فضلاً عن أن أفراد الأسرة سوف يتوافدون طوال اليوم لقضاء عطلته في اليوم التالي، وإذا لم يحصل "جيك" على عشرة ساعات على الأقل من النوم فلن يكون في وسعه التصرف بطريقةٍ لائقة خلال هذا اليوم. لقد تبادرت كل هذه الأفكار إلى ذهني عندما طلب منا السماح له بالذهاب، ورغم ذلك فقد أردته على أن يذهب حقاً إلى تلك الحفلة لأنني لا أريد أن أكون متزمتاً، ولذلك قررت أن أبدأ مناقشة الأمر معه قائلاً: "إن الحادية عشرة وقت متأخر إلى حدٍ ما يا جيك دعنا نرى كيف يمكننا إيجاد طريقة لتتمكن من الذهاب إلى الحفلة دون أن تتأخر هكذا" (العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع).

فأخذ "جيك" يرفع صوته، فقُلت له: "على رسلك يا جيك، تمهل لحظة لِمَ لا نتحدث عن بعض قواعد الحوار الأساسية، سوف أظل هنا طالما تريد أن تتوصل إلى حل للذهاب إلى هذه الحفلة، أتعهد لك بذلك، ولكن يجب علينا أن نعمل معاً للتوصل إليه، سوف أحاول أن أتفهم شعورك نحو الذهاب إلى هذه

الحفلة (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كي تفهم) ولكنك أيضاً فى حاجة إلى محاولة تفهم وجهة نظرى. نعم أنت فى حاجة إلى احترام اقتراحاتى، أمّا إذا بدأت تصرخ وتصيح فسوف تصبح الأمور أكثر سوءاً. إننا نحاول جميعاً أن نجد شيئاً يُجدى كلا منا، أليس كذلك؟ أعلم أنه يصعب عليك ضبط حالتك المزاجية، وأن الغضب يتملكك ولكن إذا فعلت ذلك ثلاث مرات فسوف أُغلق باب المناقشة، وأذهب إلى النوم ولن يكون فى وسعك الذهاب إلى هذه الحفلة".

فقال "جيك": "حسناً، إذن فأنا أمامى ثلاثة تحذيرات الآن".

(أعتقد أنه سوف يُصبح مفاوضاً بإحدى النقابات عندما يكبر).

"كلا، بل أمامك مرتان فقط وإذا علا صوتك للمرة الثالثة فسوف تخسر".

فأقر جيك مبتسماً: "حسناً".

وهكذا بدأنا حوارنا فى محاولة لإيجاد طريقة ليتسنى له الذهاب دون أن يتأخر، فاقترحت عليه أن يذهب إلى الحفلة ويتناول العشاء مع أقرانه، وفى حوالى التاسعة والنصف أو نحو ذلك أمر عليه لاصطحابه إلى المنزل، حتى يتمكن من الحصول على قسط جيد من الراحة فى ليلة كهذه.

وهنا بدأ "جيك" يصيح مرة أخرى قائلاً: إنك تمزح، أيرضيك أن تُحرجنى هكذا؟ إنك تسخر منى، لابد أنك تمزح يا رجل. هذه فكرة مرفوضة تماماً"

فقلت: "على رسلك، تمهل قليلاً وكُف عن الصراخ والصياح. سوف نجلس معاً حتى نصل إلى حل لتلك المشكلة، لقد تعهدت لك بأننى لن أُغادر ولن أذهب إلى أى مكان حتى نجد حلاً ولكن لا تصرخ فى وجهى هكذا: المحاولة الأولى"

وهنا فقط تنحنحت "ريبيكا" وطلبت أن ترانى على انفراد فى الرواق للحظة، كانت تنظر إلىّ باستغراب كما لو كنت قد فقدت صوابى، ولذلك استأذنت من "جيك" لمقابلتها فى الرواق، فقالت لى وعلامات الدهشة على وجهها: "ديل" لا أدرى ما الذى غيُرك منذ أن رجعت من ندوة الجبال هذه،

ولكن لا يمكنني التعامل مع هذا الموقف، فلتخبر الطفل أنك لست موافقاً على ذهابه وتنصرف إلى غرفة نومك".

وفجأة انسابت تلك الكلمات من فمي: "ريبيكا لو أننا قمنا بما اعتدنا القيام به دائماً؛ فسوف نحصل على ما اعتدنا الحصول عليه. يجب عليَّ أن أجرب أسلوباً مختلفاً".

فرفعت يدها في دهشة وقالت: "لا أفهم ما تقصده. إني ذاهبة إلى فراشي فالأمر يرجع إليك. أتمنى لك حظاً سعيداً"، وبذلك عهدت إليَّ بالمسؤولية وتركتني أُنهي وحدى هذا الصراع.

فرجعت إلى الداخل مرةً أخرى وقُلت لـ"جيك": "إن والدتك مُتعبة ولذلك فإنها ذاهبة لتستريح، ولكننا سنظل هنا نناقش هذا الأمر طالما أردت ذلك، إذن فالبقاء في الحفلة حتى التاسعة والنصف خيار مرفوض تماماً. حسبما فهمت من كلامك، فإنك ترغب في البقاء هناك حتى الحادية عشرة، أليس كذلك؟".

"نعم".

"حسناً، ما رأيك أن تبقى هناك حتى الحادية عشرة؟ ثم أمُرّ عليك في حوالى الحادية عشرة والربع لأصحبك إلى المنزل، كل ما أطلبه منك هو أن تبقى في سريرك حتى الصباح؛ حتى نسعد بوجودك بيننا في ظهيرة الغد، وسوف أستيقظ مُبكراً لأوزع الصحف نيابةً عنك. هل يعجبك هذا الاقتراح؟"

فبدت علامات الاندهاش على وجه "جيك" قائلاً: هل ستنهض من نومك مبكراً لتقوم بتوزيع الصحف نيابةً عنى حتى يمكنني البقاء في فراشي؟" فقلت: "إنك ترغب في الذهاب إلى هذه الحفلة، أليس كذلك؟".

"نعم".

"إذن فسوف أستيقظ في الصباح لأقوم بتوزيع الصحف نيابةً عنك، فهل يرضيك ذلك؟".

"نعم".

"إذن فلتحضر ورقة وقلماً، ولتكتب فقط ما أزمعت القيام به في هذا الاتفاق الآن".

فبدأ يُدوِّن ما يريد القيام به وفجأة صاح قائلاً: "ماذا لو حدثت إعادة للمباراة؟ فلن أتمكن من مشاهدتها؛ لأن ذلك سيكون بعد الحادية عشرة".

ولك أن تتخيل مدى دهشتي، فقد ظننت أنه حظى بكل ما يريده في هذا العالم فقلت له: "مهلاً يا جيك، هذه هي المرة الثانية التي تصرخ فيها، دعنا نستعرض الأمر مرة أخرى، لقد قلت إنك تريد أن تبقى هناك حتى الحادية عشرة، وبناءً على ذلك قلت أنني سوف آتي لأصطحبك إلى المنزل في الحادية عشرة والربع، أليس هذا ما تريد؟".

فكر في الأمر من منظوري، سوف أذهب للنوم في الفترة ما بين الحادية عشرة والنصف والثانية عشرة، ثم أستيقظ في الخامسة صباحاً حتى يتسنى لعملائك الحصول على الصحف في ميعادهم. سوف أقوم بكل ذلك من أجلك حتى يمكنك الحصول على ما تريد، وهأنت تصرخ ثانية، ألم تحصل بالفعل على ما تريده الآن؟"

فتمتم جيك: "نعم". "حقاً أريد أن أذهب إلى الحفلة وأبقى هناك حتى الحادية عشرة، ثم تمر عليَّ لتصحبني إلى المنزل. سوف تستيقظ في الصباح لتقوم بتوزيع الصحف وأبقى أنا نائماً لأستريح. نعم إنك مُحق لقد حصلت بذلك الاتفاق على ما أريده". ثم بدأ يوقع اسمه على هذا الاتفاق وما أن وصل إلى حرف "ك" من "جيك" حتى بدأ يصرخ ثانيةً: "هذا ظُلم، أريد أن أبقى حتى أشاهد الإعادة" وبعد لحظة بدأ يبكي، فنظرت إليه وقلت: "لماذا تبكي يا جيك؟"

فأجاب: "لأنني صرخت للمرة الثالثة".

وكان ردي في تلك اللحظة قاسياً، ولكنني كنت مضطراً لفعل ذلك، حيث قلت له: "هذا صحيح. أُدرك أنه من الصعب عليك أن تسمع مني ذلك في الوقت الحالي، ولكن ينبغي عليك التوجه إلى الهاتف والاتصال بصديقك دان

لتُخبره بأنك لن تذهب إلى الحفلة، وسوف أتوجه إلى فراشى الآن، وأريدك أن تُدرك جيداً أننى أُحبك حقاً وأنى حاولت أن أفعل كل ما يمكننى فعله؛ لتحصل على ما تريد، فهل يوجد شيء آخر يمكننى القيام به لمساعدتك الآن؟"

"أعتقد أنك لن تفكر فى الأمر.. كلا لن أطلب منك ذلك".

لقد اكتفى بمجرد الجلوس هناك واضعاً يديه على رأسه، فنهضت وتوجهت إلى فراشى وأثناء ارتداء بيجامتى سألتنى "ريبيكا" قائلة: "ماذا حدث؟ فأخبرتها بالأمر، فردت قائلة: "يا إلهى، لابد وأنه غاضب بشدة منك الآن". قلت لها: "حسناً، لست متأكداً من هذا، ربما يكون غاضباً، إلا أنه بالتأكيد أكثر غضباً من نفسه الآن، وأؤكد لك أنه سوف يأتى ليطرق باب الغرفة ويحتضننى بحرارة قبل أن يذهب للنوم".

ضحكت "ريبيكا" قائلة: "دال، لقد فقدت عقلك".

فرددت قائلاً: "صدقينى، إننى أشعر بهذا فى داخلى".

ثم رقدنا على السرير، وبعد مرور حوالى خمس عشرة أو عشرين دقيقة وجدنا مَنْ يطرق باب الغرفة. كان الطارق هو ولدنا المُراهق الذى يبلغ وزنه مائة وستين رطلاً، وقفز إلى السرير بيننا قائلاً: "إننى أُحبكما حقاً، لقد انتهيت من هذا الأمر، لقد اتصلت بصديقى "دان"، وأخبرته أننى لن أذهب، لكن يا أبى هل لا يزال بإمكانك توزيع الصحف بدلاً منى حتى أتمكن من النوم جيداً صباح الخميس؟".

نعم، لقد قمت بالفعل بتوزيع الصحف بدلاً منه. إن هذه المبادئ لتكون مُجدية وفعالة ليس فقط فى الندوات، بل كذلك فى الحياة الواقعية مع المراهقين الحقيقيين الذين يحبون المصارعة.

إن معظم الأطفال والمراهقين ينشأون فى عالم من جزءين فقط، إما هذا أو ذاك، إما أن تكون طيباً أو شريراً، إما أن يتم الأمر بطريقتى أو طريقتك. إنهم ببساطة غير مُدركين بعد لمفهوم التجاوب أو التعاضد أو الحلول الوسط. إنهم غير مُدركين لمفهوم المنفعة للجميع بالنسبة للطرفين فى

القضايا العاطفية، خاصةً عند التعامل مع الآباء الذين يتميزون بالصرامة والحدة فى التفكير، والذين يميلون إما للاستسلام أو لاتخاذ موقف عشوائى صارم، ثم يجرون الآخرين لتلك النهاية، وهنا يتعلم الأب كيف يستعين بحل وسط يضمن المنفعة للجميع. لقد قرر الانتهاء من هذا الأمر، وقام بهذا بالفعل. عندما قام الابن بخرق اتفاقية التفاوض بينهما، تصرف الأب بصرامة وارتفع مستوى الابن فتحمل المسؤولية وعبَّر عن حبه لأبيه.

على الرغم من أننى أقوم بتدريس هذا النهج دائماً، إلا أننى أحياناً ما أجد نفسى فى مواقف مع أبنائى المراهقين أميل فى أكثرها إلى الخسارة والكسب (الخسارة لى والكسب للطرف الآخر) إذا ما تعلق الأمر بالموضوعات الهامشية، وموقف الكسب والخسارة (الكسب لى والخسارة للطرف الآخر) فى الموضوعات الأساسية. إننى أفعل هذا ببساطة؛ لأننى لم أصل بعد إلى هذه المرحلة من النضوج العاطفى، والقوة والحكمة التى وصل إليها هذا الأب.

منحنى الأستاذ "راند ساكسينيان" أستاذى بمدرسة هارفارد للأعمال أفضل التعريفات التى تعلمتها فى حياتى على الإطلاق، فيما يتعلق بالنضوج العاطفى. لقد علمنى أن النضوج العاطفى لا يمكن أن يكون زائفاً، وذلك بفضل العامل الثالث فى التعريف. إن الشخص الذى يتسم بالشجاعة ويفتقر إلى مُراعاة مشاعر الآخرين، يميل دائماً إلى عقد اتفاقيات مكسب وخسارة (مكسب له وخسارة للطرف الآخر). أمَّا الشخص الذى يتميز بقدرته على مراعاة مشاعر الآخرين ويفتقر إلى الشجاعة الكافية يميل دائماً إلى عقد اتفاقيت خسارة ومكسب (خسارة له ومكسب للطرف الآخر) أمَّا الشخص الذى يُزيِّف مشاعره وأحاسيسه، فسوف يُدمر نفسه داخلياً. إن المفتاح هو القدرة على إحداث التوازن.

السكوت من ذهب

لاحظ كيف أن الأب فى هذه القصة تعاطف بصدق مع ابنته، ودون أن يضغط عليها أو يجعلها تشعر بالذنب، عَكَسَ رغبتها فى عدم الحديث والتواصل معه.

منذ عام أو أكثر مضى، وقعنا أنا وابنتى "نيل" فى شرك روتين سبّب لنا الضيق والاضطراب.

كانت تعود إلى المنزل بعد المدرسة، فأسألها عن حالها فتقول "الحمد لله" وينتهى الأمر عند هذا الحد؛ حيث أتمكن بصعوبة من استخراج كلمة أو كلمتين على الأكثر منها. أصبح هذا عادة يومية بالنسبة لنا، فاعتدنا على عدم وجود اتصال بيننا؛ انقطع بيننا الحوار، وكان سؤالى لها كل يوم عند عودتها إلى المنزل يبدو إثارة للتوتر الموجود بيننا بالفعل.

أتذكر أننى قرأت ذات مرة أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع شخص يرفض وجود اتصال وتواصل هى كسر حاجز الروتين، لذا عندما عادت نيل إلى المنزل فى أحد الأيام سألتها عن حالها، إلا أننى إذ ردت علىَّ بالإجابة المعتادة التى تتكون من كلمة واحدة قبل ذهابها إلى غرفة النوم، قُلت لها: "إنك لا تريدين التحدث معى، أليس هذا صحيحاً؟".

توقفت "نيل" على الفور، ونظرت إلىَّ نظرة غريبة وقالت: "لا"، ثم ذهبت لغرفتها. كان هذا هو نهاية الأمر، لكننى أُدرك أن كلماتى قد مست مشاعرها.

وفى اليوم التالى، تكرر الأمر، إلا أننى عندما قلت إنها لا تريد الحديث معى، ردت قائلة: "ليس الآن يا أبى".

واستمر هذا لمدة عدة أيام قبل أن تبدأ نيل ببطء وبمبادرة شخصية منها فى الحديث معى مرة أخرى، وفى أحد الأيام أثناء جلوسى على مائدة المطبخ أُفكر فى شىء ما، فيما يُشبه الغفوة، أثناء قيامها بغسيل الأطباق، كنت هادئاً، ولم أتحدث معها على الرغم من أنها كانت على بُعد عدة أقدام منى، ولابد أنه قد

ضايقها أنني لم أطرح عليها أية أسئلة كالمعتاد، وفجأة، بدأت في الحديث عن يومها وأخرجتني من غفوتي، وقد ذهلت أنها فجأة تُشركني في مشاعرها وكان من الدهش أن عيني اغرورقت بالدموع.

في بعض الأحيان أفكر أن من أكثر أدوات الاتصال مع المراهقين قيمة وأهمية هو الصمت.

⊛ *ما الذي سوف يحدث إذا ذهبت إلى الغابة لتصطاد، وبدأت بإطلاق طلقة في الهواء؟ إن هذا هو تماماً ما يبدو عليه في بعض الأحيان طرح الأسئلة. في بعض الأحيان تكون الأسئلة شخصية للغاية، حتى إن الناس يرفضون ببساطة الحديث عن مشاعرهم أو يرفضون الخوض في الموضوعات الحساسة. إن السر هو الذهاب إلى الغابة وتوخّي الصمت والسكون، وحينئذٍ ستبدأ الحيوانات في الظهور. إن نفس الشيء يحدث عند ذهابك إلى الشاطئ.*

إن السير ذهاباً إياباً لن يُمكنك من رؤية سرطان البحر، إلا أنك إذا جلست هناك على الشاطئ في هدوء، فسريعاً ما ستراه حولك في كل مكان.

يكون المراهقون بحاجة إلى الشيء - إنهم حقاً بحاجة لذلك، فهم يريدون الصارحة، إلا أنهم يبحثون عن الأمان. إنهم يريدون القيام بهذا على طريقتهم الخاصة، وفي الوقت الذي يُحددونه بأنفسهم، ويجب ببساطة على الآباء أن يُعجلوا بالصبر حتى يسمحوا لهذا أن يحدث، وأن يكون موجوداً ومُتاحاً وأن يتم في هدوء. إن لدينا أُذُنين وفماً واحداً ويجب أن نستخدمها بشكل مُلائم، ومن الدهش، أن الأذنين لا يمكن أن تُغلقا، لكن الفم يسهل إغلاقه.

في حياتي الخاصة مع أطفالي الذين يمرون بسن المراهقة، وجدت أنه ببساطة إذا كنت موجوداً بينهم، دون القيام بشيء محدد، ولكن يقظاً ومنتبهاً فإنهم خلال دقائق معدودة يُبادرون بالحديث معي بصراحة. إن السكوت حقاً من ذهب.

أسوأ مباراة فى حياتى

تُعلّم هذه القصة قوة التركيز على الجهد المبذول، وعلى أهمية العلاقة بدلاً من التركيز على الآمال والنتائج.

كنت أحتل مركز الظهير الربعى بالفريق الرياضى الجامعى فى الكلية التى أدرس فيها، وفى الأسبوع الماضى، لعبنا مباراة عظيمة، قذفت بالكرة لمسافة تقرب من خمسمائة ياردة، كما كنت متميزاً بدرجة كبيرة خلال المباراة، وبدأت الصحف فى الإشادة بى، والإشارة إلى كونى أفضل ظهير ربعى على مستوى الفرق المختلفة.

فى الأسبوع التالى كان من المُقرر أن نلعب مع أحد أفضل الفرق بالولايات المتحدة، كان قائد خط الدفاع بهذا الفريق لاعب يزن ٢٧٥ رطل، وكان يحتل مركز الظهير الربعى بهذا الفريق.

كنا نلعب هذه المباراة الكبرى فى بلدتى، وبالطبع كنت أود أن ألعب بصورة جيدة أمام أهلى وأصدقائى وجيرانى، وقد عاد والدى من رحلته إلى الخارج فقط ليُشاهدنى أثناء اللعب، لم أكن أعتقد أنه سيعود بالفعل ليرانى، إلا أنه كان هناك قبل انطلاق صفارة الحكم.

إلا أننى لعبت أسوأ مباراة فى تاريخ حياتى، لقد كان قائد خط الدفاع لديهم شديد العنف أثناء المباراة، حتى إنه لم يسمح لى بإلقاء رمية واحدة طوال المباراة وقضى فترة أطول بالمنطقة الخاصة بفريقى فى الملعب أكثر مما قضيت أنا. كنت أتلقى الضربات منه يميناً وشمالاً، فلم يسمح لى أن أُخرج أفضل ما لدىّ فى الملعب، وأقسم أننى لم أكد أقف على قدمى بعد أن أتلقف الكرة لأكثر من ثلاث ثوان، وقد أضعت بالتأكيد العديد من الضربات والكرات السهلة، وبالطبع تغلب الفريق الآخر على فريقى بفارق يبلغ حوالى ثلاثين نقطة.

ومن المؤكد أن ملامحى خلال المباراة كانت مثيرةً للشفقة، وبعد انتهاء المباراة شعرت بحرج شديد، ولم يتحدث معى أحد. بالطبع أنت تُدرك ما يعنيه

الأمر عندما تلعب مباراة سيئة، وفى غرفة خلع الملابس تجنبنى الجميع، لذا فقد اغتسلت وارتديت ملابسى فى صمت، وعندما خرجت من الغرفة كان أبى فى انتظارى، صافحنى أبى واحتضننى بقوة ونظر مباشرةً فى عينى وقال: "إن هذه هى أفضل مباراة أراك تلعبها فى حياتى، لا لأنك فزت أو أحرزت نقاطاً كثيرة، لكن لأننى لم أرك من قبل بهذه القوة والثبات والمثابرة كما رأيتك اليوم. لقد كنت تتلقى الضربات، لكنك كنت تقوم مرةً أخرى بثبات، إننى فخور بك يا بُنى فخراً كبيراً" وكان أبى بالفعل يعنى ما يقوله لى.

بعد حديثه معى شعرت بتحسن كبير، تحسن لأن أبى كان فخوراً بى وتحسن كذلك لأن ما قاله لى أكد لى ما كنت أشعر به، فبغض النظر عن الكدمات والضربات التى كنت أتلقاها، كنت أُفكر "إننى ألعب بقوة وثبات اليوم. إننى مُثابر فى مكانى، إننى لا أُهزم بسهولة". كان أبى هو الشخص الوحيد الذى أدرك هذا، إن حديثه معى غيَّر تماماً من انطباعى عن هذه المباراة. لقد كانت لحظة لن أنساها ما حييت، لقد مررنا أنا وأبى بتجربة مثيرة أدت إلى تقوية الروابط بيننا.

إن التصديق المعنوى يتم عندما تتوافق مع المشاعر الداخلية للشخص الآخر. لقد كان هذا الشاب يشعر أنه قوى، عنيد ومُثابر فى اللعب، على الرغم من أن النتائج كانت سيئة، عندما أعرب الأب عن توافقه مع المشاعر الداخلية لابنه ومع حالته النفسية، شعر الابن أن هناك مَنْ يفهمه ويُقدره. (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كيف تفهم) لم يكن الأب مشغولاً بأى شىء إلا بأهمية العلاقة بينه وبين ابنه والقيمة الحقيقية للجهد.

لقد مررت بتجربة مشابهة فى عيد ميلاد ولدى "شين" الثانى والعشرين، إذ فعل كل ما بوسعه خلال النصف الأول من إحدى مباريات كرة القدم الكبرى بالجامعة التى كان يدرس فيها، حيث كان يحتل مركز الظهير الربعى، إلا أن هذا لم يكن مُجدياً، فقد تم تغييره واستبداله بلاعب آخر فى النصف الثانى من المباراة. وكنت قد أهديته لوحة منقوشاً عليها بعض الكلمات بمناسبة عيد ميلاده صباح ذلك اليوم فقد كان لدىَّ

هاجس أن شيئاً كهذا يمكن أن يحدث، وحين وقع عليها بصره قال: إنها أعظم هدية قُدمت له في حياته، وكان منقوشاً عليها كلمات تحمل روح الرياضة حيث تقول: "لا تبحث عن الفوز، بل عن الشجاعة، لأنك إذا كنت شجاعاً فستجلب لنفسك الشرف والفخر، وأكثر من ذلك، ستجلب الشرف والفخر لنا جميعاً".

حذاء الجولف المرن ذو النتوءات السفلية

إن هذه القصة توضح كيف أننا يجب علينا أن نستمع بقلوبنا وليس بعقولنا وآذاننا فحسب، بل ويجب أن نُطلق على القلب الأذن الثالثة.

ابنتي الصغرى "آمي" بدأت حديثاً في ممارسة لعبة الجولف، وقد أثبتت أن لديها موهبة حقيقية حيث تدرجت خلال المستويات المختلفة حتى أصبحت عضواً في فريق الجولف بمدرستها، على الرغم من أنها كانت مُبتدئة ولم تتعد خبرتها ثمانية عشر شهراً.

وفي ظهيرة أحد الأيام، تلقيت أثناء عملي مكالمة هاتفية من ابنتي وكانت حالتها سيئة للغاية، كانت تلتقط أنفاسها بصعوبة ووصفت لي ما بدا أنه موقف حياة أو موت: "أمي، لقد اكتشفت لتوّي أنه يجب عليّ ارتداء حذاء مرن في مباراة الغد، وكل ما لدي يا أُماه هو حذاء صلب. إنهم لن يدعوني ألعب المباراة بمثل هذا الحذاء"، وانتحبت ابنتي وهي تقول لي: "أُماه، أُماه ماذا أفعل؟".

أردت لحظتها أن أطير إليها لنجدتها، إلا أنني لم أفهم سبب انزعاجها الشديد، فقُلت لها في قلق واضطراب: "حبيبتي، إنك تعرفين أننا نرتدي نفس المقاس وأنا لديّ زوجان من الأحذية ذات النتوءات المرنة، ويمكنك بالطبع ارتداء أي منهما".

أجابت ابنتي قائلة: "أُماه، إن هذا لن يفلح، لن يمكنني ارتداء حذائك أثناء المباراة".

شيء ما في صوتها جعلني أدرك حقيقة الموقف، لقد كان هناك شيء آخر يجري، فليس للأمر علاقة بالحذاء، لقد بادرت بمعالجة المشكلة قبل أن أُدرك حقيقتها، لذا حاولت مرة أخرى مع ابنتي أن أتفهم الأمر في هدوء فقلت لها: "صغيرتي، من الواضح أنك منزعجة ومضطربة للغاية".

وفجأة انفجرت في البكاء قائلة: "أُماه، إنها أول مباراة لي على الإطلاق، إنني أشعر بخوف شديد". الآن أصبحت المكالمة واضحة بالنسبة لي، لقد كانت

تستخدم حذاء الجولف كدافع كى تتمكن من الحديث معى عن مشاعرها، ولحسن الحظ بدلاً من أن أحاول علاج مشكلتها الوهمية، تمكنت من أن أصمت وأستمع إليها. لقد سمحت لابنتى أن تُشاركنى شعورها بالقلق والاضطراب بطريقةٍ آمنة. نعم، لقد ارتدت حذائى وأدت مباراة جيدة، وظلت تلعب الجولف لمدة ثلاثة أعوام تالية.

⊛ *إن هذا الموقف شائع الحدوث ويتكرر كثيراً، وغالباً ما يكون الذى يدور فى أعماق الناس أكثر مما يُعبرون عنه بالحديث، وعندما يكون هناك شىء كهذا، يبدأ الناس عادةً فى طرح الأسئلة، إذا استمعت لتلك الأسئلة بقلبك، ستشعر غالباً بحاجة دفينة خلف الأسئلة (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً، كى تفهم). إذا حاولت أن تعكس هذا الشعور أو تلك الحاجة بقدر المستطاع أثناء إجابتك عن السؤال، فسيشعر الطرف الآخر بالثقة والطمأنينة حتى إنه ليبدأ فى الحديث معك بصراحة. إنه يماثل تماماً إمداد شخص ما بالأكسجين.*

المراهق ذو النزعة المدمرة

هـذه القصـة الرائعة توضّح لنا قوة الاتصال المباشر، بين كل أفراد الأسرة أثـناء التعامل مع أحد أنماط السلوك المُدمر لأحد أعضائها، فبمجرد قيام الآبـاء بتأكـيد قـيمة الحب والتقمص العاطفى والتفاهم والاحترام وتكوين رصيد عاطفى لكل طفل، يكون بإمكانهم التعامل مع التحدى الذى يمثله الطفل المراهق. لاحظ كذلك التأثير الهائل للمثال الحى.

أنـا أم لعـدة أطفال، أحد أبنائى أُصيب بنزعة تدميرية أثناء مراهقته، بينما كـان لا يـزال لديـنا طفـلان أصـغر مـنه بالمنزل، فتحول ابنى من الصبى الوسيم المُهـندم، إلى شـاب قـذر، ذى شعر أشعث طويل، وكان الأمر يصل به إلى البقاء دون اسـتحمام، أو غسـيل شـعره عدة أسابيع، وقام بثقب أُذنيه كما أحدث ثقوباً عديـدة بأمـاكن مـتفرقة بجسـده، وكـان يعـود إلى المـنزل بعـد طبع الوشـم على جسـمه، ونادراً ما كان يتناول أى شىء بالمنزل (ربما بسبب المخدرات التى كان يتـناولها). كانـت عيـناه حمراوين فى لون الدم، وكان لملابسه رائحة كريهة من أثر تدخين السجائر، لم يكن مظهره فحسب كئيباً ومخيفاً بل إن أسلوب حياته قـد غـيَّر مـن شخصيته تماماً، فأصبح أنانياً متحفظاً قليل الكلام، يتجنب النظر إلى أىٍّ منا فى عينيه، كما تجنب كذلك كل المناسبات العائلية ولم يكن يتحدث معـنا مُطلقـاً مـا لم يكـن غاضـباً لشـىء فعلناه. شعر اخوته الصغار بالضيق تجاه تصـرفاته وسـلوكه حـتى إنهـم أحـياناً كـانوا يصـرخون قـائلين: "اطردوه خارج المـنزل، إنـنا لا نـريده هـنا، إنه يُدمر كل شىء" أمَّا أصدقاؤه الجدد فكانوا مثله تماماً فى كل شىء بل إن بعضهم كانوا أعضـاء عصابات.

فـى بدايـة الأمـر شعرنا بصدمة شديدة للتغير المُفاجئ الذى طرأ على ولدنا، وقمـنا بتحلـيل سـلوكنا كآباء، لنرى ما إذا كانت هناك أخطاء فى طريقة تربيتنا لـه، واتصـلنا بمتخصصـين، وتحدثـنا مع آباء آخرين فى محاولة للحصول على النُصـح والإرشـاد، وحاولنا أن ندفعه إلى التغيير من خلال الحديث تارةً والمناشدة تارةً والتهديد تارةً ثالثة، دون أى فائدة أو استجابة من جانبه.

وفـى الوقت ذاته بدأنا فى مواجهة مشكلة أخرى، تتمثل فى أخوته الصغار الذيـن كانوا يشاهدون مواجهاتنا اليومية، والتى أثّرت عليهم بالتأكيد، وكان من الواضح أن أصابهم الأذى من جراء ما شاهدوه أمام أعينهم.

إن سلوكنا الذى يُنافى المنطق (حيث أحياناً ما كنا نُعامله برقة فى حين أنه لم يكن يستحق مثل هذه المعاملة) كان مُحيِّراً بالنسبة لأخوته الصغار.

فـبدأوا فـى قـول أشـياء مـثل: "حسناً، إذا كان دارين يفعل هذا وذاك دون حـتى أن تغضـبوا مـنه فسـأفعل أنا نفس الشيء" وما شابه هذه الأقوال، وأتذكر أنـنى ناقشـت إمكانـية إرسـال "داريـن" بعيداً إلى شخص ما لأننى لم أعد أطيق مشاهدته وهو يُدمر أخوته الصغار.

كانـت عائلتـنا تـتمزق بسبب هذا الولد، وتركزت كل جهودنا وحواراتنا بل وعملنا حول هذا المراهق، حتى لو حدث وخرجنا إلى العشاء فى أحد الأيام، كنا نقضى طوال الليل فى حديثٍ لا ينتهى عنه، وكنا فى نفس الوقت نُنشئ ونُربى طفلـين كانـا بحاجـة لأب وأم يتمـتعان بالصحة والسعادة. كنا نعرف أننا يجب وأن نُغير من طريقتنا مع ولدنا.

ثـم قـررنا الجلـوس مـع إخـوان "داريـن" والحديث معهم بصراحة كل على حـدة، وأن نُخـبرهم عـن مـدى حبـنا لأطفالـنا جمـيعاً، بمـا فـى ذلـك "دارين" وذكـرناهم كـيف كان ولداً رائعاً قبل التغيير الذى طرأ عليه، وكيف أنه كان يمر بمـرحلة صـعبة من حياته فى ذلك الوقت، وهى فترة قد يشعر فيها بالحرج من نفسه عند تذكرها فيما بعد، حتى إننا أحضرنا بعض الصور القديمة لنتذكر كيف كان حال "دارين" فى الماضى.

وطلبـنا مسـاعدتهم، وسـألناهم أن يُعاملوا أخاهم بلطفٍ ورقة، وأخبرناهم أن الأمـر قـد لا يـبدو عـادلاً، إلا أنـه مـن الضـرورى بالنسـبة لـنا أن نُظهـر الصبر والتسـامح والعطـف والإيمـان بقـدرات "داريـن" حـتى يـتمكن مـن التغلـب على مشـكلته، وشـرحنا لهم كيف أن المخدرات تُغير تماماً من سلوك الإنسان، وأن ما يرونه الآن أمامهم ليس تماماً أخاهم "دارين" ولكنه جزء منه فحسب، اختار أن

يكون ذا نزعة تدميرية، وتحدثنا كذلك عن كل الأشياء الجميلة التى افتقدها بالمدرسة وفى حياته الاجتماعية بسبب سلوكه وكيف أن هذا شيء شائن بالنسبة له، ولأول مرة، بدأوا يشعرون بالأسف تجاه أخيهم بدلاً من شعور الغضب والخوف الذى كان يُلازمهم.

وخلال السنة التالية كررنا هذا النوع من الأحاديث المباشرة الصريحة مع طفلينا عدة مرات، متى كانت هناك حاجة لذلك. لم يكن الأمر سهلاً بالنسبة لهم، إلا أنهم كان بقدرتهم الآن إرسال إشارات صغيرة إلينا متى كان "دارين" بالغرفة، يتصرف بحماقة كعادته، مما أظهر تفهمهم لما يجب علينا جميعاً القيام به.

وحتى عندما تمادينا فى عملية التفهم والتسامح والإحسان لدارين (حتى فى الأوقات التى لم يكن يستحق فيها هذه المعاملة) كان الطفلان يحرصان على اتباعنا واتخاذ نفس المسلك معه.

هذه الطريقة فى المعاملة قضت على "دارين" تماماً! كان يشعر بالحيرة تجاه سلوكنا، لقد كنا جميعاً ظرفاء معه فى حين أنه كان يتصرف بحماقة، وخلال العام التالى حرص على تحسين سلوكه ـ دون أى ضغط منا، ولا نزال نحمل فى نفوسنا آثاراً باقية لتصرفاته معنا، أمّا الصغار فهم يستعينون عند الحاجة بمثال "دارين" وتصرفاته السيئة عندما يكونون بحاجة لشيء ما، فيقولون لنا بكل صراحة: "إننا نستحق أن نحصل على إذن للقيام بهذا الأمر أو ذاك، إننا لم نُسبب لكم قط مشكلات مثل تلك التى سببها لكم "دارين" إلا أنهم فى نهاية الأمر تمكنوا من التعايش مع المحنة التى مررنا بها بسبب سلوك "دارين" والتى استمرت معنا لمدة ثلاث سنوات، وأقسموا ألا يجعلونا أبداً نمر بمحنة مماثلة كتلك التى مررنا بها معه. إنهم فى حقيقة الأمر يتمتعون الآن بطبيعة أكثر تسامحاً وكرماً وتفهماً للآخرين ومشكلاتهم أكثر من أى شخص آخر. إننى حقيقةً لا أعتقد أن أى شيء فى حياتنا قد مثّل تحدياً بالنسبة لنا مثل "دارين" وسلوكه ومحنته العصيبة.

وفـى نهايـة كل هذا، وقع "دارين فى حُب فتاة فى مقتبل العمر، مرت هى نفسـها بمشـكلات سـلوكية خطـيرة، إلا أنه تبين جمال روحها ولا يزال يحبها بشـدة، وقد استخدم معها نفس طريقة الحب التى عاملناه بها، الطريقة الصبور. إنـه يعرف أن معدنها أصيل، وأن باطنها خيِّر وهو مُصمم على الوصول إلى قلبها والفوز بحبها.

❂ *إن المفـتاح للوصـول إلى قلـب الجمـيع هـو الإنسـان نفسـه. لقـد تمكنوا من تـرويض هـذا الطفـل مـن خـلال مـنحه الحـب والتقمص العـاطفى والقدوة الحسـنة، ولقـد تمكـنوا كذلـك مـن تكويـن وبـناء علاقة من نوعٍ خاص مع أطفـالهم، وقـاموا بوضـع المشـكلة تحـت نظـرهم ولم يُـبالغوا بعـد ذلك فى الاهـتمام بهـا أو فـى إهمالهـا، أى أنهـم لم يمنحوها أكثر من قدر الاهتمام الـذى تستحقه ولم يبخسـوها حقها فى الاهتمام. إن القوى تكمن فى الجهد المسـتمر للتواصـل والتفاهم (العـادة الخامسـة: حـاول أن تفهـم أولاً، كـى تفهـم). لقد جعل هذا كل شـىء سـهلاً. إن المفتاح الأسـاسـى هو ألا تيأس من الأمر برُمته وألا تستسلم للأمر الواقع.*

الحديث من القلب إلى القلب الذى كدت أفتقده

لاحظ فى هذه القصة كيف أن قيام الأب بترتيب أولوياته والتصرف بشجاعةٍ (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) خلق تجربة لا تنسى. سوف يكون لها صدى بل وتنعكس على الأجيال التالية.

قمنا أنا وزوجتى بتنشئة أبنائنا فى مزرعة كبيرة لتربية الخيل والمواشى، لذا فقد قضينا أنا وابنى "كورى" معظم الوقت فى العمل معاً. كنا نقود الخيل، ونجز العشب ونحلب الأبقار ونرعاها ونُطعمها، وخلال كل هذا العمل، أقمنا فيما بيننا علاقة جيدة وقوية بدرجة كافية، وبالنسبة لى ولابنى "كورى" كانت علاقتنا قائمة على أساس أننا دائماً ما نكون معاً خارج المنزل، نعمل أو نتنزه أو ما شابه ذلك.

ثم انتقلنا بعد هذا إلى المدينة، حيث قبلت وظيفة فى شركة كبيرة، كان انتقالنا هذا صعباً على نفس ولدى، لقد تغيَّر به الحال، فبعد أن كانت المسافة بينه وبين منزل أقرب الجيران هى ستة أميال، ذهب إلى حيث تبعد مدرسة بلدة صغيرة بمسافة خمسة وأربعين ميلاً، حيث يجد الجيران حوله فى كل اتجاه إلى أبعد آماد الرؤية. أعلم أننى قد انتزعت ولدى بعيداً عن بيئة كان يحبها ويعشقها، إلا أننى كنت فخوراً به لقيامه بالتجاوب مع موقفه الجديد، وبالتغير الذى طرأ على حياته بأفضل صورة يستطيعها.

وخلال الصيف وقبل انتقاله للجامعة، خططنا أنا وولدى "كورى" للقيام بنزهة طويلة سيراً على الأقدام، على أن نقوم أنا وهو فحسب بهذه الرحلة، وقررنا الذهاب إلى جبال "ويند ريفر" فى "وايومنج". كنت قد قمت برحلة مُشابهة مع والدى فى نفس المكان منذ حوالى ثلاثين عاماً مضت، حيث كنت أبلغ من العمر وقتها حوالى تسعة عشر أو عشرين عاماً فقط. كان من المفترض أن أعود أنا وولدى من هذه الرحلة قبل حلول موعد مغادرته للمنزل وذهابه للجامعة، وكان من المُقدر أن نقطعها فى خمسة أيام، وقد خططنا القيام بها فى إحدى العطلات.

وحيث إن عملي يتضمن عقد دورات تدريبية للمدرسين، فقد كان فصل الصيف يمثل وقت الذروة فى العمل بالنسبة لى. كنا نود عقد هذه الدورات خلال الصيف حيث لا ينشغل المدرسون بالدراسة والتدريس، وبما أننى كنت أتقاضى أجرى فقط مقابل التدريب فى هذه الدورات، فقد حاولت الإعداد لأكبر عدد ممكن منها خلال الصيف، وإذ أنجح فى الإعداد لإحدى الدورات، كنت أقوم بتأجيل موعد الرحلة قليلاً.

وفجأة أدركت فى أحد الأيام شيئاً أصابنى بصدمةٍ شديدة، وهو أننى كدت ألغى رحلتى مع ولدى، وكان المتبقى من إجازة الصيف هو أربع عطلات فقط، ومن المُفترض أن أعقد فى كل منها دورة تدريبية، لذا فإننى وضعت نفسى فى موقف حرج، إما أن أُصيب ولدى بإحباط تام ولا أقوم معه بهذه الرحلة، أو أن أنسحب من هذه الدورات مُسبباً لنفسى الخسارة المادية الكبيرة.

وفى خضمّ قلقى وعصبيتى وحيرتى بسبب محاولة إعادة ترتيب جدول أعمالى، توقفت مع نفسى للحظة وسمعت صوتى يرن فى رأسى قائلاً: "إننى أعلم الناس بمثل هذه الأمور، فَلِمَ لا أقوم بتطبيقها على حياتى الشخصية؟" وباختصار قمت بالانسحاب من بعض الدورات، وأعدت ترتيب البعض الآخر، وأعددت نفسى للقيام بالرحلة مع ولدى (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

قمنا بالفعل بالرحلة كما خططنا لها، ونصبنا الخيام فى نفس المكان الذى عسكرت فيه من قبل مع أبى منذ ثلاثين عاماً مضت، وفى الصباح التالى، وبعد المجهود الشاق الذى قمنا به فى اليوم السابق، قال ابنى لوالده العجوز: "دعنا نصعد إلى قمة الجبل" وتسلقنا الجبل بالفعل، وقطعنا مسافة تُقدر بحوالى أحد عشر ألف قدم، وعلى قمة الجبل وجدنا سهلاً ممتداً تبلغ مساحته ثلاثة أضعاف مساحة ملعب لكرة القدم، وتوقفنا لتناول الغداء، وهناك تجمع حولنا قطيع من ماعز الجبل وأخذ يحوم حولنا، ولا أعتقد أنه رأى أى إنسان من قبل، ومن المؤكد أنه لم يشعر بالخوف منا، إننى لم أمر فى حياتى بتجربةٍ أكثر إثارة أو روعة من التجربة التى مررت بها خلال هذه الرحلة؛ حيث كنت جالساً هناك فى السهل الممتد على قمة الجبل فى "وايومنج" مع ولدى الذى

يبلغ من العمر تسعة عشر عاماً نتناول شطائر زبد الفول السوداني، بينما ماعز الجبل ترعى وتحوم حولنا في كل مكان، ولن أنسى أبداً هذه اللحظة: السماء الزرقاء على مرمى البصر، وقمم الجبال ممتدة على كل جانب ومن كل ناحية واتجاه.

وفي اليوم التالي بعد تناول الإفطار أراد "كوري" تسلق قمة الجبل الثاني. وحيث إنني كنت أشعر بإرهاق شديد، حتى إنه كان عليه مساعدتي على الهبوط من قمة الجبل الاول، أخبرته أني أريد الاسترخاء ذلك اليوم واقترحت عليه أن نذهب للصيد في البحيرة المجاورة.

وما جاء بعد ذلك يُعتبر أفضل جزء في الرحلة، لقد كان بمثابة الشيء الحلو والمُرّ في نفس الوقت، كان يُمثل بالنسبة لي متعة مشوبة أو ممزوجة بالألم، لا أعرف هل أضحك أو أبكي عند تذكر هذا الأمر، ففي الحقيقة، أنني أفعل الأمرين معاً. لقد قضينا اليوم كله في الصيد والجلوس معاً، وفي وقتٍ ما خلال اليوم، بدأ "كوري" يسألني عن حياتي، لقد كان بالفعل مُعجباً بي، مما كان له تأثير كبير عليّ وخلّف أثراً عميقاً في داخلي، وبدأت أتحدث عن أشياء لم أتحدث فيها معه من قبل: طفولتي، أحلامي، فشلي، الطموحات والآمال التي لا أزال أحملها بصدري، مخاوفي بشأن المستقبل، آمالي بالنسبة لأطفالي، وأحلامي لحياتي القادمة.

كان هذا هو الجزء الحلو، أمّا الجزء المُرّ فهو أنني كدت أفقد تلك الفرصة، فقد استغرقت في عملي وشُغلت به تمام الانشغال، وهو مؤلم كذلك لأنني تراخيت في قول هذه الأشياء لابني، والحديث معه بهذه الصراحة لهذا الوقت المتأخر. وأوشك وقتي مع "كوري" على الانتهاء، وكم كنت أتمنى قول هذه الأشياء مُبكراً، وبالطبع لا يوجد سبيل إلى تلخيص الأحاديث التي كان يجب أن تدور بيننا في السبعة عشر عاماً الماضية، في مدة أربع ساعات فقط، إلا أنني محظوظ لكوني أفضيت إليه بكل هذه الأشياء.

وبعد يومين فقط من عودتنا من الرحلة ذهب "كوري" إلى الجامعة.

❋ *إن السبيل للوصول إلى هذه اللحظات التى لا تُنسى أبداً هو التخطيط لها والتحلى بالشجاعة والقوة، والسبيل الثانى هو السماح للطرف الآخر بالمشاركة أو حتى بتحديد الخطة أو جدول الأعمال، حيث إنه ما يُعد مهماً للطرف الآخر، لابد وأن يكون بنفس درجة أهمية ذلك الشخص لك، وهناك سبيل آخر، ويتمثل فى وجود وقتٍ كافٍ للتصرفات والتعبيرات العفوية والتلقائية التى تأتى فجأة ودون سابق تخطيط أو إعداد. ربما لا يكون هناك شىء فى مثل قوة وتأثير الحصول والحفاظ على الخبرات والتجارب المشتركة، وذلك فيما يتعلق بتنشئة الأبناء، ومن غير المقبول أن يقول الناس إنهم لا يملكون الوقت الكافى لإجراء مثل هذه المناقشات الصريحة مع أبنائهم، أو الوقت الذى يسمح لهم بالاشتراك مع أبنائهم فى الأنشطة المختلفة. إن عليهم ببساطة التخطيط لمثل هذه الأمور والتحلى بالقوة والشجاعة. إن الأب العادى يقضى خمس دقائق يومياً مع طفله وساعتين كاملتين أمام التليفزيون، فليس للأمر علاقة بوفرة الوقت، بل هو يتعلق فى الأساس بالقدرة على ترتيب الأولويات والالتزام نحو الأهم. إلا أن كلاً من الالتزام وترتيب الأولويات قائم فى الأساس على القدرة على تحديد الأمور التى تمثل أهمية كبرى. تذكر أنه من السهل أن يقول الإنسان "لا" فى وجه الأشياء التى لا تُمثل أهمية كبيرة بينما يتحرق شوقاً من داخله ليقول "نعم" للأشياء المهمة. إن المهم هو أن تحافظ على ترتيب الأولويات وتبقى دائماً الأهم فى المقدمة.*

إنك دائماً ما تقول "لا"!

إن العامل الحرج في القصة التالية لتحول العلاقة كان عند قيام الأم بمحاولة تفهم الوقف بوعي وإدراك. إنها لم تستمع بنية الإجابة، لقد استمعت بصدق بقصد التفهم، مما أدى إلى حدوث الفرق الكبير (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كي تفهم).

في البداية سأروى لكم بعض الأحداث قبل أن أبدأ في الحديث عن قصتي: انتقلت كل عائلتي فيما عدا ابنتي "أليكس" من بوسطن إلى فيلادلفيا بسبب وظيفتي. لقد بقيت "أليكس" في بوسطن بعد إنهائها لدراستها الثانوية والتحاقها بما يُشبه الكلية، وتراكمت عليها الديون، لذا كان عليها الانتقال للعيش مع والديها، وحينئذٍ قمنا بفرض مجموعة من القواعد الأساسية: كان عليها أن تجد وظيفة، وأن تتحمل نفقة مواصلاتها، ولم يكن من المسموح لها استعارة سياراتنا، كما كان عليها تقديم المساعدة في الأعمال المنزلية.

وفي أحد الأيام بعد عودتي من العمل قابلت "أليكس" على باب المنزل، وسألتني: إن كان بإمكانها استعارة سيارتي للذهاب إلى بوسطن. حسناً، بالطبع أنها كانت تعرف أن الإجابة عن هذا السؤال دائماً ودائماً ما ستكون هي "لا". لم أعرف حتى السبب وراء مثل هذا الطلب، وبالطبع رفضت وقلت "لا" دون تفكير في الأمر، إلا أن رفضي هذه المرة أغضبها أكثر من أي مرة سابقة، وظلت غاضبة بعد ذلك لمدة أيام، ومتى دخلت إلى أي غرفة، كانت تقوم على الفور وتُغادرها، وإذا سألتها أي سؤال مباشر، يكون الرد دائماً قصيراً ولا يزيد عن كلمة واحدة. اعتقدت أنها غاضبة مني بسبب رفضي لطلب إعارتها السيارة، وأن الأمر سينتهي خلال عدة أيام على الأكثر.

إلا أنه وبعد التفكير في الأمر لعدة أيام، أدركت في النهاية أنه ربما يكون هناك شيء غير طبيعي، وتعجبت "ما سبب كل هذا الغضب، على الرغم من أن هذه لم تكن أول مرة أرفض فيها طلباً لها؟ ما الذي يجري؟" وعزمت أنه ربما

علىّ أن أستعين بالعادة الخامسة وأن أحاول معرفة سبب ضيق وغضب "أليكس".

عندما وصلت إلى المنزل، طلبت منها أن تأتى إلىّ فى المطبخ، فرفضت هى فى البداية (وأخبرتنى فيما بعد أنها كانت تعتقد أننى طلبتها كى أُعنفها على شيء خطأ ارتكبته). ذهبت إلى غرفتها وقلت: "أليكس، اجلسى من فضلك. أود أن أفهم سبب ضيقك" إلا أنها ظلت صامتة ولم تُجبنى، وبعد القليل من الإقناع، أعتقد أنها شعرت أننى أريد حقاً أن أفهم سبب ضيقها، وأخيراً بدأت فى الحديث معى.

واندفعت وسط دموعها ونحيبها قائلة: "أمى، أعرف أننى أفسدت الأمر كله فى بوسطن، إلا أننى حرصت أن أُثبت لك أنه يمكننى أن أتغير وأن أتصرف بصورة أفضل عندما أكون بالمنزل وسط عائلتى، فى كل مرة تطلبين منى القيام بشيء على الفور. إذا أردتنى أن أقوم بشراء بعض اللبن، أو إحضار الغسيل من المغسلة، أو الذهاب إلى السوق، فإنك تطلبين منى هذا وأنا أوافق على الفور، وأُجيب دائماً بإجابة واحدة وهى "نعم" إنك تطلبين منى تنظيف الثلاجة، أو ترتيب غرفة المعيشة أو الغسيل وأنا دائماً ما أُوافق وأُجيب بإجابتى المعتادة "نعم" وأؤدى لك ما تطلبين منى دون كلل أو ملل، وأقوم به فقط من أجلك.

لكننى عندما أطلب منك شيئاً، فإنك دائماً ما ترفضين، وتقولين "لا". إننى لا أطلب منك الكثير، إننى أشعر بالغباء لأننى تخرجت ولازلت أعيش فى منزل والدىّ، لذا فإننى لا أطلب منك الكثير، وعندما أفعل، فدائماً ما يكون هذا متأخراً جداً أو لا يُلائمك، أو أنه أمر خارج عن يدك بأى شكل من الأشكال، مرة واحدة يا أمى أريدك أن توافقى على طلبٍ لى، مرة واحدة فحسب.

كانت "أليكس" مُحقة فيما قالته لى، وما أن بدأت حديثها، حتى بدأت بالفعل فى ملاحظة هذا، إن إجابتها دائماً "نعم" وإجابتى دائماً "لا". كانت تقول لى هذا الكلام، وتُحدد لى مواقف بعينها، حتى إننى لم أتمكن من إنكار ما كانت تقوله لى. كل ما تمكنت من قوله فى البداية هو "نعم إن معك الحق يا

أليكس، إن معك كل الحق. نعم إن هذا صحيح. نعم، بكل تأكيد لقد فعلت هذا".

ثم اعتذرت لها بعد ذلك عن سوء تصرفي معها، وعن خطئي، ووعدت القيام بمجهود حقيقي كي تزيد مرات إجابتي بنعم على طلباتها فيما بعد، وعلى الرغم من كون إعارتي لسيارتي أمر مرفوض وفقاً لاتفاقنا المُسبق، إلا أن تلك المحادثة غيُرت من علاقتنا تماماً، لقد استمرت محادثتنا لخمس وأربعين دقيقة فقط، إلا أنها أدت إلى تغيير علاقتنا بالكامل، وفتحت خطوط المحادثة بيننا، كما زادت من درجة الثقة بصورة كبيرة.

وفيما بعد، تناقشنا معاً متسائلين: لماذا أدت هذه المحادثة إلى بعث الحياة في علاقتنا؟ قالت "أليكس" إنها عندما أدركت في النهاية أنني أريد بالفعل الاستماع إلى مشاعرها وأفكارها، تبينت رغبتها في أن تخبرني بكل شيء. كانت تريد بل وتحتاج إلى شخص ما يمكنه الاستماع إليها ومساندتها بل والوقوف إلى جوارها، كانت تحتاج إلى شخص ما يمكنها التحدث معه بصراحة، لا لشخص يُصدر أحكامه عليها ويُقيمها، وتلك المحادثة أظهرت لها أنني أُقدرها بالفعل وأنني أردت أن أكون بجوارها، ومنذ ذلك الحين حتى يومنا هذا (أي بعد مرور حوالي خمس سنوات) لا تزال تأتي إليَّ عندما تكون بحاجة لشخص يستمع إليها.

إن الإنسان يميل بطبعه إلى الحكم على الآخرين من خلال تصرفاتهم، والحكم على نفسه من خلال دوافعه. إن الدافع وراء سلوك الابنة كان صادقاً مُخلصاً، نابعاً من حسن نيتها، وكان يستحق الاحترام، إلا أنها عندما لم تتلق الاحترام المتوقع، تدهورت علاقتها بوالدتها. عندما يشعر شخص ما بالتجاوب العاطفي الصادق، فإن هذا يُغيِّر من طريقة تفكيره، ويسمح للرغبة بل والقدرة على حل المشكلات الصعبة بالظهور.

هل حاولت التواصل مع مراهق ذى ستة عشر ربيعاً، إجابته دائماً مختصرة جداً؟

النقطة الحاسمة فى هذه القصة كانت عندما قام الابن الذى يبلغ من العمر تسعة عشر عاماً، بمنح والده معلومات ارتجاعية عن "كاتلين". لاحظ كيف ساعدت هذه المعلومات الأب على إعادة ترتيب أفكاره وتوقعاته بالنسبة للتواصل مع ابنته المراهقة، ثم لاحظ استعداد الأب على أن يكون موجوداً دائماً بجوار ابنته وقت الحاجة ببساطة شديدة ودون أى تعقيد.

كنت أعتقد أننى أتمتع بعلاقة قوية مع ابنتى "كاتلين" وذلك أثناء مرورها بالمراحل العُمرية المختلفة، إلا أنها عندما وصلت سن السادسة عشرة شعرت فجأة وكأننى أصبحت مثل قطع الحُلى القديمة العتيقة: تلك الأشياء التى اعتادت أن يكون لها قيمة كبيرة، إلا أنها لم تعد كذلك. كانت تبلغ من العمر ستة عشر عاماً، ولديها سيارتها الخاصة ووظيفتها التى حصلت عليها بمجهودها، وكانت تتحمل مصروفاتها الخاصة بنفسها، فتتكفل بمصروفات سيارتها، وتشترى ملابسها من أموالها الخاصة، وتحولت أنا إلى مدير فندق "كاتلين"، حيث أصبح المنزل مجرد فندق تأتى إليه فقط للأكل والنوم، وأصبحت حواراتنا تجرى على النحو التالى:

"كيف كانت المدرسة اليوم؟".

"بخير".

"كيف يسير عملك".

"على نحوٍ جيد".

"كيف تجدين صديقتك الجديدة؟".

"أبى......".

كنت أخشى ألا أتمكن من الحديث معها مرةً أخرى، لذا اتصلت بولدى الذى يبلغ من العمر تسعة عشر عاماً، والذى كان فى كليته فى ذلك الوقت وقلت له: "جريج، أنا والدك، إننى أشعر بالقلق إزاء كاتلين. إنها لا تتحدث معى".

أخذ ولدى فى الضحك ثم قال: "أبى، إنها فى السادسة عشرة، لا تضغط عليها، فنادراً ما يرغب المراهقون فى مثل تلك السن فى الحديث مع والديهم، فقط عليك الانتظار، كُن هناك بجانبها عند الحاجة، ولا تقلق يا والدى. إنها تُحبك".

ومنذ ذلك الحين أصبحت دائماً أترقب اللحظات التى يجمعنى فيها الحديث مع "كاتلين". لم أكن أعرف بالضبط موعد هذه اللحظات أو متى تحين، إلا أننى كنت بانتظارها دائماً متيقظاً لها طوال الوقت، بل إننى قررت تدوينها فى مفكرتى تحت بند دورى كوالد واستخدمت عنوان "الحصول على لحظة مع "كاتلين"".

إن ظروف عملى تقتضى أن أكون مُسافراً حوالى خمسة أيام أسبوعياً، وعندما أكون على الطريق عادةً ما آخذ قسطاً كافياً من النوم، لذا فعندما أصل إلى المنزل، فى نحو التاسعة أو العاشرة مساءً أقبع أمام جهاز التليفزيون، وأتنقل بين قنواته المختلفة، وفى بعض الأحيان، كنت عند دخولى من باب المنزل أصرخ "السلام عليكم يا أهل الدار" وخلال خمس دقائق أقبع كعادتى أمام التليفزيون، وفى اليوم التالى، بعد أن أكون قد حصلت على قسطٍ وافر من النوم، عادةً ما أتمكن من الانتباه لما يجرى حولى.

وفى أحد الأيام، عُدت ليلاً من المطار، وأنا أشعر أننى لا أريد الحديث مع أى شخص، إلا أن اللحظة التى انتظرتها طويلاً لحظة الحديث مع "كاتلين" واتتنى فى تلك الليلة. لقد كانت "كاتلين" بحاجة إلىّ ليلتها، كنت أصعد درجات السلم متجهاً إلى غرفتى، عندما وجدتها تقول: "أهلاً يا أبى، هل لديك دقيقة للحديث معى؟".

بـدأت فـى الـتفكير "حسـناً، ربمـا لا يـتعدى الأمـر الدقـيقة الواحـدة"، ثم خطـرت ببالى فكرة أخرى "إن هذا هو الوقت المناسب، الآن توقف للحظة وتدبُر الأمر. مـا الشـىء الأهـم بالنسبة لك؟ هل أُريد الابتعاد عن ابنتى وزيادة الفجوة بينـنا؟ لقـد جـاءت لحظـة "كـاتلين" التى انتظرتها طويلاً، وفى لمح البصر قلت لنفسـى: "قُـم بالشـىء الأهم بالنسبة لك" (العادة الثالثة، ابدأ بالأهم قبل المهم) فألقيـت الحقائـب الـتى كنـت أحمـلها، وجلسـت أمامها، وبدأت "كاتلين" فى الحديـث. لم يكـن عـلىَّ أن أقـول شـيئاً، فقـط جلسـت صامتاً أستمع إليها لمدة خمس وأربعين دقيقة كاملة، وأتدخل فى الحديث بين الحين والآخر.

وبعد مرور حوالى ثلاثة أسابيع، كانت هناك بغرفة الطعام رقعة شطرنج مُعدة للعـب، ظلـت فى مكانها هذا لمدة يومين، على الرغم من أن أحداً فى أسـرتنا لا يُجـيد هـذه اللعـبة، وفـى أحـد الأيام وأنا مار بجوار غرفة الطعام سمعت صوت ابنتى تُنادى علىَّ من غرفة الطعام "أبى، ألن تأتى للعب الشطرنج معى؟".

فأجبتها قائلاً: "عزيزتى، إننى لا أُجيد لعب الشـطرنج، سيكون لزاماً عليك أن تُعلمينى كيفية لعب هذه اللعبة".

فقالـت: "حسـناً، سأقوم بهذا" وطوال الأسبوع التالى كنت أتلقى درساً يومياً فى لعب الشطرنج.

وبعـد مـرور شـهر أو مـا يقرب، بدأت ألغاز الكلمات المتقاطعة تظهر وتتناثر فـى أنحـاء المـنزل. وفـى أحـد الأيـام سمعـت مَنْ يقول: "أبى، هل تعرف كلمة تتكون من ثلاثة أحرف بمعنى كذا وكذا؟".

وانشغلنا خلال الإفطار بحل أحد ألغاز الكلمات المتقاطعة أنا وابنتى، وبمرور الوقـت أصـبحت أنـا و"كاتلين" فجأة متخصصين فى حل الكلمات المتقاطعة بل وأصبحنا فريقاً واحداً، وبدأت علاقتى بها تتوطد وتتعمق.

وأمَّـا الوقـت الذى تبينت فيه أن اللحظات التى أقضيها مع "كاتلين" بدأت تؤتـى ثمارهـا، فذلك عندما ذهبت لزيارتها بعملها، وهى تعمل بكافيتريا صغيرة

لصنع وتقديم الكابيتشينو، وهو مكان يُقبل عليه ويتجمع فيه المراهقون، وأحب الذهاب إلى هناك مساء الأحد لزيارتها.

وفى أحد الأيام، قررت الذهاب إلى هناك، وأثناء دخولى من الباب رفعت "كاتلين" بصرها ورأتنى، وما إن وقع بصرها علىَّ حتى جرت علىَّ واحتضنتنى، وكانت هذه اللحظة تُساوى عندى مليون دولار، ثم قامت بعد هذا بإعداد فنجان كابيتشينو خاص لى، وكان فنجاناً جيداً أعدته بطريقةٍ خاصة، لقد كانت ابنتى بحق أفضل مَنْ يصنع الكابيتشينو.

وفى يومٍ آخر، كنت كذلك فى زيارةٍ لها وأثناء مغادرتى للمكان، توقفت فيما بين الباب الداخلى للمكان والباب الخارجى لقراءة شىء ما كان مُعلقاً على لوحة النشرات، وحينئذٍ سمعتها تقول لزميلتها بالعمل، وأنا على يقين أنها كانت تعتقد أننى انصرفت: "إن زيارة أبى لى هى أفضل جزء من يوم الأحد كله"، وعند سماعى لهذا الحديث دمعت عيناى من الفرحة والتأثر.

لقد مر أكثر من عام منذ أن بدأت فى تدوين اللحظات التى أقضيها مع "كاتلين" فى مفكرتى. فى بداية الأمر، كان علىَّ التوقف والتفكير واختيار تلك اللحظات (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة) كان هذا عملاً شاقاً بالنسبة لى. والآن بعد مرور عدة أشهر، عند النظر إلى النتائج أجدها مُذهلة، فقد توطدت الصلة بينى وبين ابنتى، فأصبحت عميقة، قوية، وأصبحت أحاديثنا صريحة ومباشرة، وأصبح الحصول على لحظات مع "كاتلين" شيئاً معتاداً.

لقد تعمقت العلاقة بيننا، وغالباً ما تبدأ هى الحوار أو الحديث معى، وشملت أحاديثنا كل شىء من الفلسفة إلى الأحياء، ثم الدين والأخلاق والقيم والمبادئ، وتمكنت من قول أهم الأشياء التى كنت أود توضيحها لها، لكن الشىء الأهم هنا هو أننى اقتربت من ابنتى كثيراً، وتمكنت من معرفتها وفهمها، وما بدأ بالعادة التى تقول حاول أن تفهم أولاً كى تفهم، تحول إلى شكر وتقدير وعرفان لقدرتى على فهم ابنتى والتواصل معها، وكذلك لقدرتى على الوجود بحضرتها عند الحاجة.

⊛ تحدث الناس لسنوات عديدة عن أهمية وقيمة الوقت، التى تتحدد أساساً بناءً على ما يحدث خلال هذا الوقت، وأعتقد أن قيمة الوقت لن تتحدد أبداً بناءً على قدره، ولن تحل أهمية طول الفترة الزمنية محل أهمية الأحداث التى تدور وتتم خلال تلك الفترة. إننا بحاجة لكليهما، إننا بحاجة لفترة زمنية مناسبة، وبحاجة كذلك لوجود أحداث حقيقية خلال هذا الوقت. إن الآباء ببساطة يجب وأن يكونوا موجودين بجوار أبنائهم. ويُعتبر هذا تحدياً حقيقياً فى عالم اليوم، الذى نجد فيه كلا الوالدين يعملان ويُجاهدان فى ميادين أخرى كثيرة. إن السر يكمن فى ترتيب الأولويات (تحديد أى الأمور يمثل أهمية قصوى بالنسبة لك ـ العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) ثم فى تحديد وتنظيم الوقت بحيث يضمن الوالدان الوجود دائماً بجوار أبنائهم عند الحاجة.

تنشئة الأولاد في المروج

هذه الأم حاولت بناء علاقة مع ابن زوجها، إلا أنها فشلت في جهودها بسبب رفض الابن وسلبيته. لاحظ كيف أنها من خلال القدرة على إدراك الحقائق من حولها، أصبحت إيجابية وتتمتع بروح المبادرة وركزت على الاهتمام القائم على الإخلاص، دون انتظار للنتائج.

مطلقة زوجي تركته وولدهما "تاي" الذي كان يبلغ من العمر آنذاك ثلاثة أعوام فقط، وشعر معظم أفراد العائلة بالسعادة للتخلص من تلك الزوجة، إلا أنني لا أعتقد أبداً أن أي طفل يمكن أن يشعر بالسعادة للتخلص من والدته، ومما لاشك فيه أن "تاي" عاني الكثير من جراء ابتعاده عن والدته، وعندما تزوجني والده، كان "تاي" يبلغ من العمر خمسة أعوام فقط، ولست واثقة من قدرته حينذاك على التعبير عن مشاعره، إلا أنه بالتأكيد عاني الكثير من فكرة الأمهات، سواء الطبيعيات أو زوجات الأب.

لم أتمكن من التغلب على مشكلة عدم انتظام زيارات والدته له، فكانت تختفي لفترة قد تصل لستة أشهر، ثم تظهر فجأة ونجدها على باب منزلنا تطلب رؤية ابنها وتقول: "أود قضاء بعض الوقت مع ولدي تاي. إنه ابني أيضاً" لقد كنت على علم بقدر الألم الذي يمكن أن تُسببه له، إلا أنه كان يشعر بالسعادة والإثارة عند رؤيته لها، فما الذي يمكنه فعله؟ أعتقد أن "تاي" كان يشعر باستيائي من زيارات أمه المتقطعة، إلا أنه أساء فهم هذا الشعور، واعتقد أنني أريد أن أحل محل والدته، وعلى الرغم من أنني لم أُرد سوى حمايته إلا أنه دائماً ما كان يُبعدني عنه، واستمرت هذه الحال لسنوات.

وفي البداية حاولت القيام بالأشياء المُفضلة لديه لكسب رضاه، وبحكم عملي كمعلمة، كنت لا أُقابل طفلاً إلا وتمكنت من كسب رضاه فيما لا يزيد عن ستة أشهر، إلا أن الحال لم يكن كذلك مع "تاي" لقد كان الطفل الوحيد الذي أُقابله في حياتي وأفشل في إيجاد طريقة لإقامة علاقة معه. كنا نذهب معاً إلى حديقة الحيوان، وإلى مباريات الكرة، كنا نستأجر القوارب ونذهب للصيد ونقوم معاً

بكل أنشطته المفضلة، إلا أن أياً من هذه الأشياء لم يُقرب المسافة بيننا. وعلى الرغم من أنني قمت بتربيته وتنشئته، إلا أنه لم تكن هناك أية علاقة قوية بيننا.

وقد حاولت بشدة فى البداية، إلا أننى على الرغم من ذلك لم أنجح فى بناء الثقة والصداقة بيننا، حتى إننى قررت التسليم بالأمر الواقع. لقد عاملته بطريقة حسنة وأحببته. ومع ذلك لم أتمكن من الوصول إلى قلبه، لذا ركزت جهودى على أمور أخرى، فقد لاقيت نجاحاً كبيراً فى عملى وفى حياتى الاجتماعية والدينية، وفى المنزل، كنت أتصرف بكياسة ولطف. كان عليه دائماً تنظيف غرفته، والقيام بواجباته المنزلية، وفى المقابل كنت أقوم بإعداد الطعام له، وغسيل ملابسه. والتأكد من وجود ملاءات نظيفة دائماً على سريره، وهذا هو حقيقةً كل ما كان بوسعى القيام به.

وكمراهق وقع "تاى" فى العديد من المشكلات، فقد كان يشرب المشروبات الكحولية ويتعاطى المخدرات، بل إنه أمضى فترة فى السجن، وقد حاولنا تقديم المساعدة له بقدر استطاعتنا، واستعنا بطبيب نفسى لمساعدته فى التغلب على بعض المشكلات النفسية، خاصةً فيما يتعلق بهجر أمه له.. وعلى الرغم من كل هذا، فإن علاقتنا، إذا تسنى أو جاز أن نطلق عليها علاقة، كانت لا تزال متوترة ومتكلفة، وأنا فى واقع الأمر لم أكن أقضى الكثير من الوقت بالمنزل. لم يكن بإمكانى التغلب على التوتر الذى يسود المكان عندما نكون أنا وهو فى نفس الغرفة.

وبعد ستة عشر عاماً من الزواج وتنشئة هذا الطفل، الذى أفكر فيه فعلاً كولدى وابنى الذى لم أنجبه سمعت قصة "أخضر ونظيف" من كتاب "العادات السبع" وحينئذٍ خطر لى فجأة أن هذه هى الطريقة، أو أن هذا هو الحل. يجب أن نُنشئ أولادنا على المرج الأخضر. ففى القصة ظل الإبقاء على المرج أخضر نظيفاً أكثر أهمية من الطفل نفسه. وفى حياتى، يمكننى أن أرى كيف كانت أوامرى لتاى - نظف حجرتك، اجمع ملابسك، نظف حوض الاستحمام - تسير على نفس المنوال. لقد كنت أفكر بطريقة خاطئة، لا يمكننى أن أستمر على هذا

الحال. إن "تاى" أكثر أهمية بالنسبة لى من أى شىء آخر، يجب علىَّ أن أحاول إقامة علاقة قوية بيننا. إننى على الأقل يجب أن أحاول.

كان "تاى" قد بلغ من العمر اثنين وعشرين عاماً، حين قررت التخلص من لغة الأوامر بينى وبينه وإقامة علاقة بيننا أولاً، قررت ألا أعترض آلياً على الأشياء الغبية التى يقولها فى بعض الأحيان. قررت أن أنصت إليه أولاً وأعرف نيته قبل أن أقول أى شىء. ثانياً، أدركت أن علىَّ قضاء وقت أكثر معه. إلا أن المشكلة كانت رفضه لقضاء مثل هذا الوقت معى، وقد وضح ذلك جلياً. عندما حاولت طرق هذا الموضوع فى المحادثة التى جرت بيننا. قُلت له: "حسناً، هل بإمكانك على الأقل الخروج للعشاء معى مرة واحدة فى الشهر؟" فتحول إلىَّ وكان يسير بعيداً عنى وقال: "نعم، قد يكون بإمكانى ذلك" وكانت هذه هى بداية العلاقة بيننا.

ومنحت نفسى ستة أشهر أقوم خلالها بإيداع ما يمكننى الاعتماد عليه فى رصيده العاطفى، ولمدة ستة أشهر استمعت إليه باهتمام، كما كنا نخرج معاً للعشاء مرة كل شهر، خلال تلك المدة توقفت عن فرض السلوك الذى أفرضه عليه، وبعد مرور ستة أشهر أيقنت كم أننا مختلفان تماماً، بل إننى فى واقع الأمر بدأت أتقبل حقيقة أن لدينا وجهات نظر مختلفة تماماً فى هذه الحياة، بعد ستة أشهر تمكنت من رؤية "تاى" الحقيقى بطريقة واضحة لم أعهدها من قبل، وأعتقد أنه كذلك تمكن من رؤيتى ومعرفتى أكثر من ذى قبل.

لقد مرت حتى الآن أربع سنوات، منذ أن قمت بتجربة هذا الأسلوب مع "تاى" وقد انتقل من منزلنا ليعيش فى منزل مستقل، وفى هذا الصباح جاء لزيارتى وقضاء بعض الوقت معى، وقد سعدت لرؤيته، إن علاقتنا قد تحسنت كثيراً بشكل يفوق توقعاتى وأحلامى، ونجاحى فى إقامة علاقة ناجحة مع "تاى" أو مجرد إقامة علاقة معه من الأساس يرجع فى المقام الأول لحفاظى على ترتيب أولوياتى والحرص على الأهم قبل المهم.

عندما يتعرض الناس لتجارب رفض أو نبذ، فإنهم عادة ما ينسحبون ويتقوقعون حول أنفسهم لاتقاء مرارة الرفض مرة أخرى. عندما نجعل

الحب شيئاً حقيقياً وليس مجرد شعور، عندما نجعله قيمة نحرص على تحقيقها، وليس مجرد إحساس: وعندما نحرص على الإخلاص والتماسك والثبات، فإن الآخرين الذين عانوا من الألم العاطفى والذين انتابهم التشاؤم يستعيدون تدريجياً الإيمان فى الآخرين مرة أخرى. إن ميل المراهقين إلى الرفض والنبذ يأتى أساساً من خوفهم أن يتم رفضهم أو نبذهم، وهو كذلك محاولة لتحقيق الذات.

أتذكر قولى لابنتى فى إحدى المرات، وكانت قد تعرضت لتوها لتجربة رفض "حبيبتى: حافظى على رقتك وحساسيتك" فأجابت قائلة: "على أن هذا مؤلم يا والدتى"، فقلت لها: "ابنتى، حاولى الحصول على الشعور بالأمن والأمان من إيمانك بمبادئك وقيمك ومعتقداتك، وليس من كيفية معاملة الناس لك، وحينئذٍ سوف تتمكنين من التعامل مع الناس برقة وحساسية، وذلك لأنك تستشعرين داخلك القوة والأمان". إن أكثر الأشياء المحببة إلى أى شخص، الرقة والشفافية فى التعامل مع الآخرين، ويتوافق البعض مع هذا، وعادةً ما يُشبعون احتياجهم العاطفى من خلال التعامل مع الآخرين برقة وشفافية. إن أكثر الروابط التى تُقوّى العلاقات تتمثل فى تمكن كلا الطرفين من تبادل الشعور بالحساسية والرقة. وهذا هو السر وراء بقاء الشعور بالحب ويتمثل فى القدرة على اقتسام المشاعر والأحاسيس، وليس الخبرات والأفكار فحسب.

هل تفعل هذا من أجلى حقاً يا والدى؟!

لاحظ فى هذه القصة كيف أن الأب لم يسلم لرغبات ابنه وكذلك لم ييأس من محاولة التفاهم والتواصل معه. لاحظ كذلك حاجة الابن الشديدة للتقدير، واندهاشه من إمكانية قيام الأب فعلاً بمنحه هذا التقدير.

عدت إلى المنزل فى إحدى الأمسيات لأجد ابنى الذى كان يبلغ من العمر آنذاك خمسة عشر عاماً، ويدرس بالصف الثانى فى المدرسة الثانوية فى شدة الغضب بسبب اضطراره لدخول اختبار كتابى فى اللغة الإنجليزية. كان يجلس على أرضية المطبخ يستشيط غضباً، ويزداد غضبه لحظةً بعد أخرى، حتى إنه انفجر فى البكاء. لم يكن هذا سلوكاً طبيعياً بالنسبة له، وظللت أتساءل "ما الذى يجرى هنا؟ يجب أن أقدم له يد المساعدة. يجب أن أستمع إليه. حسناً، ما هى تلك الأسئلة التى يجب أن أوجهها له؟ ولكن علىَّ أن أتذكر أن الاستماع التعاطفى يماثل منح المساندة النفسية".

بعد القليل من البكاء والاسترسال فى الغضب والنحيب، اكتشفت أن "مايك" يُساوره القلق بشأن الوقت الذى يحتاج إليه للانتهاء من الاختبار؛ حيث إن إحدى يديه كانت موضوعة فى جبيرة للعظام، لذا لم يكن بإمكانه الكتابة بنفس السرعة التى اعتاد عليها، ومن شدة خوفه بالغ فى تصور حجم الاختبار، حتى إنه تخيل نفسه يبدأ فى الثانية بعد الظهر، ولا ينتهى قبل حلول منتصف الليل. كان القلق والخوف قد استبدا به حتى إنه بدأ فى النحيب قائلاً: "أبى لا أريد اجتياز هذا الاختبار، أرجوك يا أبى، إننى لا أريد ذلك، أرجوك لا تجعلنى أدخل هذا الاختبار، أرجوك اكتب خطاباً إلى مدرستى حتى لا تجعلنى أخوضه".

ولأننى كنت أحاول أن أتعاطف معه، كان بإمكانى توضيح أسباب قلقه، فقلت له: "مايك، إنك تشعر بالقلق إزاء دخول هذا الاختبار، والمدة التى سوف تحتاجها للانتهاء منه" فأجاب قائلاً: "نعم، بالضبط".

فقلت: "وما رأيك إذا اتصلت بمساعدة مدير المدرسة صباح الغد، لإخبارها بأنك تشعر بالقلق إزاء مدة الاختبار. ربما يمكنني أن أطلب منها أن تلاحظك وتأتي للسؤال عنك بعد مرور ثلاثين دقيقة من بدئه؛ لترى ما إذا كنت تشعر بالإرهاق، ثم تمر لملاحظتك كل خمس عشرة دقيقة بعد هذا، وبهذه الطريقة يمكنك بدء الاختبار، ثم تقرير ما إذا كنت تريد الاستمرار أو تشعر بالإرهاق فتنصرف عنه، هل يبدو هذا مناسباً بالنسبة لك؟".

كان بإمكاني رؤية الذهول وقد كسا وجهه حتى جفت منه الدماء، وحملق في وجهي قائلاً: "هل يمكنك حقاً القيام بهذا يا والدي؟" فأجبته قائلاً: "نعم بإمكاني، فقط إن كان هذا هو ما تريد".

فقال لي ونظرة الاستجداء ترتسم على وجهه: "حسناً، عندما تتصل بها، هل يمكن أن تسألها إن كان من الضروري أن أحضر هذا الاختبار؟".

فأجبته قائلاً: "مايك، إنك تعرف جيداً أنني لا يمكنني القيام بهذا. إنه ليجب عليك أن تخوض هذا الاختبار حتى يتسنى لك اجتياز الصف الثاني في المرحلة الثانوية، لكن هل تشعر بالخوف والقلق فعلاً من دخول هذا الاختبار، أو أنك خائف من الشعور بالإرهاق؟" وحاولت أن أجعله يستشعر ما أحسست أنه السبب وراء شعوره بالخوف والقلق.

فاعترف قائلاً: "نعم إنك مُحق، إن هذا هو بالفعل السبب وراء شعوري بالخوف والقلق".

فقلت له: "حسناً، إذن فسوف أتصل بها في الصباح، وأجعلها تعرف حقيقة شعورك".

إلا أن مايك لم يكن مستعداً بعد للتسليم بالأمر، فحاول معي مرة أخرى قائلاً: "إذن، فإنك سوف تتصل بها وتُخبرها بأمر يديّ وأنها موضوعة في جبيرة، وحينئذٍ سوف تُخبرك أنني غير مضطر لدخول الاختبار".

فرددت عليه قائلاً: "لا، إن ما قلته هو إنني سوف أتصل بها وأُخبرها بقلقك بشأن زمن الاختبار، وسوف ترد هي قائلة: إنها سوف تلاحظك أثناءه،

وتأتى للسؤال عنك كل ثلاثين دقيقة لتتأكد من أنك لا تشعر بالإرهاق، وأن شيئاً ما لا يؤثر على أدائك".

فقال ولدى: "لكننى يا أبى سوف أشعر بالجوع ومن غير المسموح دخول الأطعمة أثناء الاختبار، ولا يمكننى بالطبع أن أظل دون طعام لمدة ست ساعات، فماذا عساى أن أفعل حيال هذا؟ إن المقصف يكون مُغلقاً ومن غير المسموح لى الدخول بالأطعمة إلى غرفة الاختبار". يمكننى القول: إنه لا يزال يشعر بالخوف ويحاول العثور على أية طريقة للخروج من مأزق الاختبار.

فقلت: "إذن، فأنت يا مايك تشعر بالقلق من أن يساورك الشعور بالجوع أثناء فترة الاختبار".

فأجاب قائلاً: "نعم، أنت تعرف أننى لا يمكننى البقاء كل هذه الفترة دون طعام، إننى بالتأكيد سوف أُصاب بالإغماء".

فقلت: "حسناً، سوف أسألها كذلك عن أمر الطعام، وسوف نرى ما إذا كان بالإمكان توفير الطعام لك فى حالة ما إذا شعرت بالجوع". كنت أعرف أن علىَّ التحلى بالصبر، حتى يهدأ من ثورة الغضب التى أصابته، كنت أعرف أن الأمر سوف يتطلب بعض الوقت، لذا حرصت على إظهار إمكانى حل كل المشكلات التى تُسبب له القلق.

فأذعن قائلاً: "حسناً، لو أنك ستتحدث معها فى أمر الطعام فسيكون هذا رائعاً".

فقلت: "إذن، لقد وصلنا أخيراً إلى اتفاق، إنك سوف تصعد إلى غرفتك، وتُنهى واجبك المنزلى، ثم تذهب للنوم مُبكراً، وبهذا تستيقظ منتعشاً فى الصباح وتكون مستعداً لأداء الاختبار، وسوف أتصل بمساعدة مدير المدرسة بنفسى فى الصباح لإخبارها بأسباب قلقك".

فأجاب: "حسناً يا والدى، هذا يبدو رائعاً، وشكراً جزيلاً لك على أية حال".

وفـى الصـباح ودّعـته واحتضنته واطمأننت أنه قد استقل حافلة المدرسة، ثم اتصلت بعدهـا بمسـاعدة مديـر المدرسـة، وعـندما تحدثـت إليها أخبرتها بشأن مخـاوف "مـايك" وعـندما سمعت حديثى ضحكت فى البداية، ثم قالت: "سيد هوفمايـر، إن مايك لا يعرف ما سأقوله لك الآن، إننا سوف نُقيم حفلاً نُقدم فيه البيـتزا فـى السـاعة الواحدة وذلك للترفيه عن الطلبة، كما سيكون متوفراً بغرفة الاختـبار بعـض المـأكولات الخفـيفة والصـودا، ولـن يسـتغرق الاختـبار أكثر من تسعين دقيقة، وسـوف يدخله على الأقل تسعون طالباً من بين طلبة السنة الثانية المائـة والأربعـين، أى أنه سيكون بصحبته العديد من زملائه، بالتأكيد أنه يرى أنـه سـيكون وحيداً فى هذا الاختبار، وبالطبع فلن يظل هذا خافياً لفترة طويلة، وسـوف يعـرفه كل الطلبة فى الموعد المناسب، ويمكنك إذا أردت أن تُخبر مايك بذلـك، أو يمكـنك أن تتركـه يسـعد بالمفاجـأة" وارتسـمت عـلى وجهى ابتسـامة عريضة بعد أن أنهيت حديثى معها.

شـكرتها عـلى وقـتها الـذى منحـته لى وأغلقـت السماعة، وخلال دقائق دق جرس الهاتف. كان المتحدث هو ولدى مايك وجرى بيننا الحديث التالى:

"أبى، هل اتصلت بها؟"

"نعـم يـا مايك، وقد قالت إنك ستكون على ما يُرام، كما أنها لم تر أبداً أى طالـب يسـتغرق فـى هـذا الاختـبار أكـثر من ساعتين، وهى تشعر بسعادةٍ كبيرة لأنهـا سـوف تقـوم بملاحظـتك أثـناءه والاطمئـنان علـيك كل نصف ساعة، وإذا شـعرت حقـاً بـالجوع خـلال الاختبار، فسوف تجرى الإعدادات اللازمة لتوفير بعـض الطعـام لـك، وإذا كانت لديك أية أسئلة أخرى، فستسعد جداً بالحديث معك".

"هل اتصلت حقاً بها يا والدى؟".

"نعم يا مايك، لقد اتصلت بها بالفعل".

"رائع يا أبى، مع السلامة".

وفي وقتٍ لاحق من ذلك اليوم، فوجئت بزيارة مايك لي في مكتبي، وكان قد استقل القطار من مدرسته إلى مكتبي ليعود معي إلى المنزل في سيارتي، كانت الابتسامة تكسو وجهه، وقال: "هل تُصدق يا والدي أن الاختبار لم يستغرق أكثر من ساعة ونصف الساعة فقط لا غير، بل وكانوا يُقدمون لنا البيتزا.......". بالطبع أن حاله تغيرت كثيراً، فمنذ أقل من أربعة وعشرين ساعة، كان يشعر بغضبٍ شديد، ويصرخ باكياً مستنجداً بي، والآن هو يطير من الفرحة، بل ويريد الخروج مع والده العجوز. لقد علمتني هذه التجربة شيئين مهمين: الأول، هو أنني عندما أكون نعْم الأب والعون لابني أشعر بالرضا عن نفسي. والثاني، هو أن الصبر والالتزام بالوعود هما من القواعد الأساسية لبناء الثقة في أي علاقة.

❂ *أعتقد أنه إذا أحب شخص أحد الناس بأية طريقة من الطرق الخمس الرئيسية، تكون النتيجة التعاضد والتكاتف، فالطريقة الأولى تتمثل ببساطة في القدرة على التفهم، خاصةً فيما يتعلق بالمشاعر والمعاني العميقة. الطريقة الثانية هي أن تبحث عن مَنْ يفهمك، ومرة أخرى نخُصّ المشاعر والمعاني العميقة. الطريقة الثالثة تتمثل في توضيح وتأكيد قيمة الآخر من خلال الكلمات، أي التعبير بوضوح عما تشعر به تجاه الآخرين، والتأكيد على قدرتهم على القيام بأي شيء. الطريقة الرابعة هي الدعاء معهم ولهم، إذا كانوا ممن يؤمنون بأهمية ذلك، أمَّا الطريقة الخامسة فتتمثل في التضحية من أجلهم، والقيام بشيء ما يكون خارج إمكانهم في العادة. إن مثل هذه التضحية كانت هي المفتاح الرئيسي في العلاقة بين الأب والابن في هذه القصة، وكان الأب مستعداً للتضحية من أجل ابنه، وهذا هو ما شكّل كل الفرق في العلاقة بينهما.*

الزواج: تقدير الاختلافات

إذابة الاختلافات

مركز الألعاب

الحب أفعال وتصرفات

البيت الزجاجي

زوجي ذو الروح الحرة المغامرة

دمج رسالات الحياة

سيدة النظافة

إذابة الاختلافات

إن هذه قصة رائعة عن التعاضد والتآزر والتكاتف، كما تبدو من خلال الاختلافات الموجودة داخل الأسرة الواحدة. إنها تُعلمنا كيف ظهرت الأهمية الكبرى للحب بين أفراد الأسرة الواحدة، وكذلك أهمية احترام الاختلافات المتعددة بينهم، وذلك من خلال المشكلات والصعوبات التى تجهد القلب، لاحظ السعادة الغامرة والسلام اللذين عمًا جميع أفراد هذه الأسرة بمختلف أجيالها.

يُعتبر الزواج تجربةً مدهشة، إلا أنه كذلك يُعتبر رحلة مملوءة بالتحديات، خاصةً عند محاولة مزج الثقافات، والعادات، والأديان والمبادئ والأخلاقيات. عندما ارتبطت بزوجى منذ خمسة عشر عاماً مضت، تعلمت العديد من الدروس الصعبة القيِّمة. إن لى أصولاً هندية، وقد ولدت فى جزيرة صغيرة فى مكان ما عبر العالم ونشأت فى مدينة واشنطن الأمريكية، فى مجتمع به جنسيات مختلفة ومتعددة ويتميز بالروعة والجمال، وذلك بسبب وظيفة والدى فى السلك الدبلوماسى.

ووفقاً لحياتنا فى الولايات المتحدة، بدأت عائلتى فى اتباع العديد من العادات الغربية، إلا أن تربيتى لم تخلُ كذلك من العديد من المواقف والممارسات الأصيلة فى الثقافة الهندية، وعندما قابلت زوجى، ظهرت على السطح بيننا بعض الاختلافات، فقد كان من ثقافة مختلفة تماماً، حيث كان هو أمريكياً أبيض من الغرب ومن عائلة متدينة جداً، وبطبيعة الحال، فقد كانت هناك بعض الخلافات، خاصةً من جانب أسرتينا، اللتين كانت لهما توقعات مختلفة تماماً بالنسبة لكل منا.

ولن أنسى أبداً اليوم الذى كدت أُنهى فيه العلاقة بينى وبينه، بسبب رفض الجميع ومهاجمتهم لمثل هذه العلاقة؛ فمن ناحية، كان لدى أسرتى تحفظات قوية بشأن هذه الزيجة بسبب الاختلافات الكبيرة بينى وبين مَنْ أصبح الآن زوجى، خاصةً فى ضوء تعبيرى عن رغبتى فى اعتناق دين خطيبى، ووضعنا

خططنا المستقبلية للحياة فى مدينة بعيدة فى الغرب، ومن ناحية أخرى كان لدى عائلة زوجى تحفظات بشأن هذه الزيجة، بسبب توقعاتهم لابنهم، كأن يتزوج فتاة من وسطه الاجتماعى والدينى، ومن عائلة لها نفس تقاليدهم الدينية.

وقد أدركت بسرعة أنه يجب علىَّ أن أتحلى بالشجاعة الكافية لشق طريقى دون التأثر بتحفظات الأسرتين. لم أهرب من التحدى، بل فى حقيقة الأمر قررت أنا وزوجى أن نتولى المسؤولية الكاملة عن حياتنا، وأن نشق طريقنا فى الحياة معاً، وأن نحرص من خلال الحب والاحترام الذى نكنه لأسرتينا على أن نبنى جسور المحبة والعلاقات الطيبة بينهما.

وبعد إنهاء تعليمى الجامعى، عُدت إلى منزلى تُساورنى المخاوف بشأن السبيل الذى سوف أتخذه لتحقيق غرضى، فقد كنت على علم بأن هذا سوف يكون غاية فى الصعوبة، ولأول مرة فى حياتى، كان لزاماً علىَّ أن أسمع صوتى للجميع، كان أبى شخصاً تقليدياً جداً، خاصةً فيما يتعلق بدوره كأب، وقد كنت دائماً أتقبل كل أوامره وطلباته بنفس راضية، سواء كانت سيئة أو حسنة من وجهة نظرى، والآن ولأول مرة فى حياتى كنت أحاول التعبير عن نفسى.

كان رد فعل والدى تجاه خططى المستقبلية تماماً كما توقعته، فقد غضب بشدة ورفضها تماماً، وأخبرنى أن الشخص الذى أود الزواج منه غير مرغوب فيه فى منزلنا، وحينئذٍ استجمعت كل شجاعتى وقلت له بمنتهى الهدوء والثقة: "إذن، فأنا لا يمكننى البقاء فى هذا المنزل".

وبعد هذه المواجهة لجأ كل منا إلى أسلحة الحرب الباردة، فلم نتحدث مرة أخرى فى هذا الموضوع حتى اليوم التالى، فقد حدث شىء فى منتهى الغرابة، حيث استمع لى والدى أخيراً! وطلب منى الخروج معه وقبلت هذا، تماماً كما كنت أفعل دائماً متى دعانى للخروج. إن والدى شخص مُحافظ جداً، وكتوم للغاية، ولا يُشارك أحداً فى الحديث إلاَّ نادراً، إلا أن الوجود بصحبته كان يعنى الكثير.

وبعد مرور فترة من الصمت بيننا، طلب منى والدى أن أدعوه إلى منزلنا، وعندما قال هذا، لم أرد عليه، بل استمعت إليه فى صمت، وذلك من أجل شىء واحد، ألا وهو أننى لم أعتد الحديث مع والدى، وفى الواقع أننى لم أكن أدرى ماذا أقول له، لذا قررت الاستماع إليه فى صمت، كذلك طلب منى أيضاً تنظيم حفلة لأصدقائنا ومعارفنا لإعلان ارتباطنا رسمياً، وحينئذٍ أصابنى الذهول، ولم أنطق بكلمة بل غرقت فى صمتى! فمنذ أربع عشرة ساعة فقط، كان يرفض هذه العلاقة تماماً، والآن هو يُباركها، كنت أشعر براحة كبرى وشكر وعرفان لفهمه وتقديره لحقيقة مشاعرى، حيث كنت على علم بالمجهود الذى بذله ليجاهد نفسه ويصل معى إلى هذه النتيجة.

جاء خطيبى فعلاً لزيارتنا فى منزلنا لأول مرة بعد فترة قصيرة من حديثى مع والدى. كان وجوده بيننا شيئاً رائعاً، وتعرف خلال هذه الزيارة على عدة أشياء غريبة: ثقافتنا، طعامنا، موسيقانا، وكذلك بعض التقاليد الهندية، وخلال الحفلة التى أقمناها لإعلان خطوبتى إليه، ارتديت إحدى الأزياء التقليدية الهندية الخاصة بوالدتى، وقد بارك الجميع خطوبتنا وزواجنا المستقبلى، وكان من الرائع رؤية مدى تقبل خطيبى لما يُعتبر بالتأكيد عادات غريبة بالنسبة له، وأعتقد أن هذا جعل أسرتى تشعر براحة كبيرة.

كان حفل زفافنا بداية مزيج جميل بين عائلتين تتحليان بالروعة والجمال، وقد ارتديت زياً هندياً تقليدياً ذا لون وردى وذهبى، بينما ارتدى زوجى حُلة جميلة، وتبادلنا أكاليل الزهور، كالمعتاد فى التقاليد الهندية وهو حفل لا يُنسى شارك فيه أفراد كلتا العائلتين.

وفى الأيام التالية قدّم لى شقيقى وشقيقتى الكثير من المساندة والدعم كما اعتادا دائماً، إلا أن مشاعر عائلتى كانت مختلفة، فقد شعروا أنهم فقدوا ابنتهم، وبمرور الوقت بدأت المشاعر ترق تدريجياً، وجاءت لحظة التحول التى لا تُنسى عند مولد طفلتى الأولى، ابنتى الجميلة. لقد كانت الحفيدة الأولى والوحيدة لوالدىّ، وأدى وجود هذه الطفلة بيننا إلى تقريب المسافة بيننا، وبدأ يعم الجميع شعور بالقبول.

ولن أنسى أبداً اليوم الذى عرضت فيه علىّ والدتى بلطفٍ ورقة خلال زيارتى لمنزل والدىّ، أن تقوم بتنشئة وتربية طفلتى إذا ما حدث أى شيء لى أو لزوجى. لقد تأثرت بشدة من هذه اللفتة الرقيقة، ليس فقط من أجل حبها لى ولطفلتى ولكن لأنها عرضت تربية ابنتى تبعاً لمذهب دينى الجديد، ويمكننى تصور كيف جاهدت والدتى نفسها لتصل إلى هذه المرحلة من الصفاء النفسى ورقة القلب معى ومع طفلتى. لقد كانت هذه هى اللحظة التى شعرت فيها بالقبول والرضا من جانب والدتى. إن هذه التجربة ستظل مطبوعة فى قلبى للأبد.

وخلال تلك السنوات، أظهر أبى كذلك حبه وتقبله للأمر من خلال طرق غريبة لكنها ذات معنى عظيم، فى العديد من المرات استخدم والدى تأثيره فى الوسط الدبلوماسى دفعاً لمسعى مذهبى الجديد، ودائماً ما كنت أتعجب من سبب قيامه بهذه الأشياء على الرغم من حقيقة مشاعره. ولقد غدت تلك تجربة عظيمة لا يمكن أن أنساها أبداً.

ومنذ ثلاث سنوات شعرت بالقبول التام من ناحية والدىّ، وعندما توفى أخى العزيز، كانت أسرتى متفرقة ومُشتتة فى أنحاء العالم، وجمعنا معاً الحب والحزن، ووجدنا وسيلة لترابط لم نعهده من قبل، فقد طلبت منى والدتى أن أدعو لأخى بالرحمة، واندهشت لهذا الطلب؛ لأن والدتى تعرف أن ذلك الدعاء سيكون تبعاً لتقاليد مذهبى الجديد، إلا أن الأمر لم يعن الكثير بالنسبة لها، وقد كان شرفاً لى أن تطلب منى مثل هذا الشيء وعرفت أيضاً أنها تحترم كل ممارساتى الدينية ومعتقداتى.

وأنا على يقين أن روح أخى كانت تشعر بسعادة بفضل السلام والتسامح الذى عمّ أسرتنا. فقد كانت حياته مثالاً رائعاً لإذابة الاختلافات بين مختلف المعتقدات بين الناس فى كل مكان.

واليوم، أقوم بتربية أبنائى الثلاثة الذين يشعرون بالفخر لأصولهم الهندية التى ورثوها عن أمهم، وأصولهم الأمريكية والإنجليزية والدنماركية التى ورثوها عن أبيهم.

ومع تشجيع ومساندة زوجي المستمرة، فعلت كل ما بوسعي لجعل ثقافتي الهندية جزءاً من تراث عائلتي، ويعلم أطفالي أنني لازلت أعتبر نفسي هندية وأعتز تماماً بكل أصولي وتقاليدي التي ورثتها عن والديّ، وخلال كل هذا حرصت أنا وزوجي على تعليم أطفالنا أهمية تقدير واحترام الروابط المشتركة التي تجمعنا بعضنا ببعض، وكذلك أهمية إذابة كل الاختلافات الموجودة بيننا.

ومن خلال الحب، والشجاعة، والإيمان والأمل، اتسعت دائرة عائلتي، وشعرت عائلتي وعائلة زوجي بالفخر تجاهنا، لأننا اشتركنا جميعاً في شيء واحد، ألا وهو: حب قوي يربط بيننا، والحب هو الذي يهزم كل شيء.

إن الشعار الفرنسي الوطني الشهير، يضم ثلاث قيم رئيسية: القيمة الأولى والثانية هما المساواة والحرية، وإذا بالغنا في معنى أي من هاتين القيمتين فسيبدو أنهما مختلفتان ومتناقضتان، ولكن عندما ننظر إلى القيمة الثالثة وهي الإخاء نجد أنهما أصبحتا متكاملتين وتخدمان بعضهما البعض.

اللحظات الحرجة التي تساعد على ظهور مثل هذه القيم السامية والتي تعمل على تقريب تلك القيم المتباعدة والمختلفة، عادةً ما تأتي بفضل الشجاعة ورقة القلب، ومن السهل نسبياً أن يتحلى الإنسان بالشجاعة دون رقة القلب. إن روح النضوج الحقيقي، كما علمني البروفيسور/ راند ساكسنيان، تتمثل في تحلي الإنسان بالشجاعة ورقة القلب.

مركز الألعاب

لاحظ فى هذه القصة الإدراك المتزايد لدى صعوبة الإنصات بصدق، وكيف أنه يعكس القيمة التى يمنحها الإنسان لإنسان آخر. تنعكس قوة العلاقات على قوة التواصل.

فى صباح أحد أيام السبت جلست أنا وزوجتى "آنجى" نتحدث فى موضوع مهم، كانت زوجتى تتحدث بحماس شديد، وكنا نجلس وجهاً لوجه على المائدة، ولكن كان بإمكانى رؤية شاشة التليفزيون من خلف كتفيها، وتصادف بث برنامجى المفضل "مركز الألعاب"، لذا تظاهرت بالاستماع إليها، بينما استرق النظر بين الحين والآخر لشاشة التليفزيون، واعتقدت أنه لا يبدو علىَّ الانشغال بما يجرى فيه، وأنها لا تُلاحظ أى شىء، بل على العكس تظن أننا متواصلان فى الحوار.

وفجأة جاءت لقطة لنجمى المُفضل "ستيف يونج" وأظن أننى انشغلت تماماً بمشاهدته حتى لاحظت زوجتى ذلك، وغضبت آنجى بشدة وكان لديها كل الحق فى ذلك، وتحولت المحادثة بيننا إلى الحديث عن السلوك غير المُهذب والذى يُمثل إهانة لها عندما تظاهرت بالاستماع إليها، بينما أنا مشغول بمشاهدة التليفزيون.

ولم نتمكن من التغلب على هذا الخلاف سريعاً، وأمضينا عدة ساعات فى الخصام والخلاف، وفسد يومى كله؛ إذ كنت أشعر بمدى حزن وغضب زوجتى منى.

وسرعان ما نسيت آنجى غضبها بسبب الموضوع الأصلى الذى كنا نناقشه أمام التليفزيون، وانصب اهتمامها وغضبها على موضوع مختلف، وهو افتقادى للذوق والاحترام عند الاستماع إليها، وقالت: "إننى أمضى يومى كله مع الأطفال بالمنزل وأكون بحاجة إلى شخص بالغ واعٍ للتحدث معه، وزوجى،

الشخص المُفترض فيه أن يُقدرني أكثر من أى شخص آخر، لا يتمتع بأدنى قدر من الذوق، يسمح له بالإنصات لى أثناء الحديث فى اهتمام واحترام".

والآن إنها العاشرة أو العاشرة والنصف مساءً، ونحن نجلس معاً فى حجرة النوم العلوية، والتليفزيون يُذيع مرةً أخرى برنامج مركز الألعاب، ونحن نتحدث عن مشاهدتى للتليفزيون بينما أتظاهر بالاستماع إليها، وبينما أعتذر إليها، وأعترف بمدى وقاحة التصرف الذى بدر منى، إذا بى مرة أخرى أسرح بخاطرى بعيداً عنها وأبدأ فى مشاهدة "ستيف يونج"!

ولا حاجة هنا لأن أقول: إننا لم نتمكن من التغلب على هذا الموقف حتى اليوم التالى.

حقاً إن محاولة فهم الآخرين أولاً ليس أمراً سهلاً على الإطلاق. فى بعض الأحيان أظن أننى أُمارس العادة الخامسة، لكن فى حقيقة الأمر أن كل ما أقوم به هو الخطوات النظرية لتكتيك العادة الخامسة، بينما قلبى ومشاعرى وعقلى مشغولة بأمور أخرى، وعندما أقوم بها تشعر آنجى أننى أريد شيئاً ما، مما يؤلمها جداً، وكثيراً ما يستشعر الناس كذب المشاعر. إن هذه حقيقة.

لحسن الحظ، أن آنجى تعرف ما يكفى عن العادات السبع، حتى إنها لتقول لى فى بعض الأحيان: "لا تُمارس هذه العادة معى". وعلى الرغم من هذا، عندما تكون مشاعرى صادقة، وعندما أكون مهتماً حقاً بزوجتى، تشعر هى فوراً بصدق مشاعرى وتسير الأمور على ما يُرام.

إننى لازلت أتعلم فى هذه الحياة.

لقد اكتشفت أن العادة الخامسة هى اختبار لشخصياتنا، فإذا كنا مستغرقين فى أنفسنا، واهتمامنا كله مُنصب على عالمنا وعلى تفكيرنا، فإننا ببساطة نتمتع بروح الإنصات، وحتى إذا حاولنا أن نكون مُنصتين للآخرين، فإن هذا سيكون مجرد تظاهر منا. إن ممارسة أسلوب التعاطف الذى يتمثل فى القيام ببساطة بعكس ما قاله الشخص الآخر مرة أخرى يكون بالضرورة ذا أثر عكسى، كما يُعتبر نوعاً من أنواع المراوغة

والتلاعب، تماماً مثل جبل الجليد الشهير، حيث يكون الأسلوب نفسه ـ أسلوب التعاطف ـ هو رأس أو قمة الجبل بينما تكون الحاجة إلى الفهم هي الكتلة الكبيرة الموجودة أسفل الماء، وهذا هو السبب في كون النصر الشخصي للعادات الثلاث الأولى شيئاً أساسياً وكذلك فروح الاحترام موجودة في العادة الرابعة. إن تفكير المنفعة للجميع هو القاعدة الأساسية للعادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كي تفهم. عندما يُحقق الإنسان النصر الشخصي، يشعر الناس داخلياً بالأمن والإسلام مع أنفسهم، ويكون بإمكانهم المؤازرة بتجاوز حدود عالمهم إلى عالم الغير.

الحب أفعال وتصرفات

لاحظ مقدار الصبر والإصرار الذى تطلبه الأمر من هذه السيدة، للقيام بتصرفات وأعمال معينة تُعبر عن الحب، حتى عاد إليها شعورها بالحب تجاه زوجها مرة أخرى.

"الحب أفعال وتصرفات"، ظللت أردد هذه العبارة مراراً وتكراراً فى ذهنى. كنت قد تعلمت هذه العبارة من قصة فى كتاب "العادات السبع" وهى قصة لزوج لم يعد يشعر بالحب تجاه زوجه، وكانت النصيحة التى تلقاها هى أن يحبها!

ولكن كيف تحب أى إنسان وأنت لا تشعر بالحب تجاهه؟ وتساءل الزوج: "كيف أفعل هذا وأنا لم أعد أشعر تجاهها بأية عاطفة" وتجرى أحداث القصة لتفسر لنا الأمر وتثبت أن الحب والعاطفة هما نتيجتان للتصرفات المُعبرة عن الحب.

واعتقدت أن هذا صحيح، وقررت أن أقوم بتنفيذه. كانت مشاعرى بالحب قد نضبت تجاه زوجى، تاركةً علاقة فاترة باردة بيننا، وافترضت أننى لو قمت بأشياء تُعبر عن الحب والاهتمام ومراعاة شعور الآخرين، ولو عاملت زوجى بلطف وكياسة، فإن مشاعر الحب سوف تعود بيننا مرة أخرى.

وفى أحد الأيام بينما كنت خارجة من متجر البقالة وحدى، وكنت حينئذٍ أشعر بضيق شديد بسبب خلاف بينى وبين زوجى، بدأت أُكرر لنفسى عبارة "الحب أفعال وتصرفات، الحب أفعال وتصرفات...". داومت على القيام بهذا لفترة، لكن بعد مرور عدة أشهر لم أشعر بتحسن كبير، فلجأت إلى بعض الأصدقاء المقربين الذين أوثق أنهم سوف يستمعون لى عندما أريد أن أُنفس عن غضبى وضيقى وقد قدموا لى بالفعل الكثير من المساندة والمساعدة، وتذكرت الكلمات التى تقول: إنه إذا لم يلاحظ الإنسان نتيجة فورية، فعليه ألا ييأس وأن يُثابر ويُعاند.

وتذكرت سماعى لعبارة منقولة عن "راينر ماريا ريلكه"، تقول: "أن يتجه إنسان لحب إنسان آخر فربما تكون هذه أصعب مهمة على الإطلاق، فهو العمل

الذى تُعتبر كل الأعمال الأخرى مجرد إعداد له" كما أننى لابد وأن أعترف بأننى لم أكن دائماً أشعر بالحب عند الاستماع لوجهة نظر زوجى، كما لم أكن أقبله عند عودته من عمله، وأدركت أنه على الرغم من صعوبة هذا الأمر الآن، إلا أن مشاعر الحب هذه كانت حقيقية فى وقت من الأوقات، وعلاقتنا كانت جميلة وقوية ورقيقة.. وكم كنت أريد استعادة هذه المشاعر مرة أخرى.

لذا بدأت ألتفت إلى بعض الأشياء الصغيرة التى كان يقوم بها من أجلى، وعبرت عن تقديرى لمساعدته إياى، عند قيامه مثلاً بتنظيف غرفة المعيشة بعد أن قضينا الليل فيها نشاهد الفيديو ونتناول الفيشار، وقمت كذلك بشراء نوع الحلوى الذى يُفضله من المتجر. وأبديت إعجابى بطريقة ملبسه عند خروجنا معاً، وأشدت به عندما قام بأعمال صيانة وترميم للقبو الخاص بالمنزل. كنت أبحث عن الجوانب الحسنة لأبدى إعجابى بها وتقديرى لها، وكنت أُقلل من انتقاداتى لتصرفاته (رصيد بنك الأحاسيس).

لقد مرت الآن ثمانى سنوات منذ أن قرأت تلك القصة فى كتاب العادات السبع، واتخذت قرارى الواعى بأن أحب زوجى، وقد تطلب الأمر وقتاً أطول مما توقعت، ولا تزال لدينا تلك الأوقات التى قد نختلف أو نتفق فيها، ولكنى الآن عندما أقول "أنا أحبك" أشعر بداخلى بإحساس جميل، إننى أحب مرة أخرى، وأشعر بالسعادة مع زوجى. إن الحب أفعال وتصرفات، وقد ثبت هذا بالدليل القاطع، وهو يستحق كل الجهد الذى يبذل من أجل الوصول إليه.

❋ لقد حدثت أشياء مذهلة خلال السنوات التى مرت منذ أن بدأت فى تعليم الناس أن الحب أفعال وتصرفات. لقد أخبرنى الناس أنهم اكتشفوا أن الحقد هو أيضاً أفعال وتصرفات، وأن التسامح أفعال وتصرفات، وكذلك الغضب، وهكذا كل المشاعر الإنسانية. مع تحول المسافة بين المثير والاستجابة إلى جزء من وعى الإنسان، وعندما نتصرف خلال هذه المسافة بناء على القيم بدلاً من المشاعر والأحداث، نكتسب قدرة أكبر على التحكم فى مواقفنا وتصرفاتنا، وتكون النتيجة النهائية أن تصبح حياتنا نتاجاً لقراراتنا، لا لظروفنا.

البيت الزجاجى

حدث شيئان مدهشان عندما حاولت هذه المرأة بصدق أن تفهم زوجها.
أولاً، أعادت تعريف وتوضيح المقصود بالكسب والخسارة بالنسبة لها.
ثانياً، تولد إحساس جديد بمعنى الحياة والغرض منها، أدى إلى إطالة عمر زواجها.

عمل والدى كطبيب أسنان ماهر لمدة ثلاثين عاماً، حتى أصيب بمرض نادر مُشابه لمرض السرطان. وتوقع الأطباء وفاته بعد مدة لا تزيد عن ستة أشهر، وبسبب آثار هذا المرض، كان عليه أن يتوقف عن ممارسة مهنته، وبهذا كان المطلوب من هذا الرجل أن يقعد بلا حراك دون التفكير فى أى شىء سوى مرضه القاتل ومصيره المحتوم.

إلا أن والدى قرر أن يُبعد عن ذهنه كل أمور الحياة، وأن ينشغل تماماً ببيت زجاجى يقوم بوضعه فى الفناء الخلفى للمنزل، حيث يمكنه زراعة نباتاته المفضلة. لم يكن هذا البيت الزجاجى أحد البيوت الزجاجية الفاخرة التى تراها فى قصور العصر الفيكتورى، بل كان أحد تلك البيوت الزجاجية الصغيرة ذات الأسقف والجوانب البلاستيكية. لم تكن أمى توافق على وجود مثل هذا الشىء فى فناء منزلها، وقالت إنها سوف تُصاب بأزمة شديدة قد تودى بحياتها إذا وقع بصر الجيران على هذا البيت الزجاجى، إلا أنهما لم يتمكنا من الحديث إلى بعضهما البعض بشكل صريح ومتحضر عن هذا الموضوع، ولكن أعتقد أنه أصبح المتنفس الذى يوجهان إليه سخطهما بسبب المرض.

وفى أحد الأيام أخبرتنى والدتى أنها كانت تُفكر جدياً فى محاولة فهم وجهة نظر والدى بصدق. كانت تريد مواجهة هذا الموقف وإنهاءه، حتى يسعد كل منهما. كانت تعرف أنها لا تريد بيتاً زجاجياً فى الفناء الخلفى لمنزلها، إلا أنها كانت تعرف كذلك أنها تريد لأبى أن يشعر بالسعادة، وأن يشعر أن له فائدة وقيمة فى هذه الحياة؛ لذا، قررت أن تتراجع عن موقفها وأن تسمح له بما يريد. قد يظن بعض الناس أنها بهذه الطريقة قد لجأت إلى أسلوب الخسارة والمكسب (الخسارة

لهـا والمكسـب لوالدى) ولكن من وجهة نظرها كانت قد حققت مكسباً لنفسها. لقد قررت أن سعادة والدى تعنى الكثير بالنسبة لها، وأن هذا بالنسبة لها أكثر أهمية من فناء المنزل الخلفى، ومن رأى الجيران فيما نقوم به فى منزلنا.

وتحولت الأمـور، وأصبح البيـت الـزجاجى هو السبب وراء بقاء والدى فى هـذه الحـياة مـدة تزيد عما توقع الأطباء، فقد عاش مدةً أطول لسنتين أو سنتين ونصف، وفى الليل، عندما كان العلاج الكيميائى يتسبب فى حرمانه من النوم، كـان يخرج إلى البيت الزجاجى ليطمئن على حال نباتاته، وفى الصباح، كانت سقاية هذه النباتات تمنحه سبباً للاستيقاظ.

لقد منحه البيت الزجاجى عملاً يشغله، حيث كان شيئاً يمكنه التركيز عليه والانشـغال بـه، بينما تـتدهور صـحته ويـتهاوى جسـده، وأتذكر قول أمى: إن مسـاندتها لرغـبة والـدى فى بناء البيت الزجاجى كانت من أكثر القرارات التى اتخذتها أمى حكمةً.

فـى الـبداية، كانت الموافقة على بناء البيت الزجاجى تعد هزيمة وخسارة مـن وجهة نظر الزوجة، حتى قررت أن تستجيب لسعادة زوجها ورغبته، وهـذا يعلمنا أنه حين يفهم الإنسان الموقف على حقيقته (العادة الخامسة) يقوم بتعديل مفهـوم المنفعة للجمـيع، إلا أنهـا ما لم تكن قد شعرت فى البداية بـاحترام كـافٍ لأهمـية تفهـم موقـف زوجها (العادة الخامسة) فما كانـت لتمر بهـذا التحول وتحدث هذه النقلة فى موقفها. لقد كان الخيار الأول أمامها هو أن ترفض تماماً إقامة البيت الزجاجى، والخيار الثانى هو أن تدعـه يقـيمه مع التعبير عن استنكارها ورفضـها، أمّا الخيار الثالث فهو أن تـتفهمه بصـدق، وأن تجـد سـعادتها فى رضاه ورغبته فى إقامة البيت الـزجاجى، وتلـك هـى عادة التعاضد والتكاتف. إن مَنْ يسمع بهذه القصة لابـد وأن يقول: إن ما وصلت إليه هذه السيدة كان هو الحل الوسط، ولكن لـو تحدثـت إلى هـذه السيدة، لأنكرت بالتأكيد أنها كانت تحاول التوصل إلى أى حـل وسـط. لقـد وجدت نفسها فى تحقيق سعادة زوجها وصالحه.

إن مثل هذا التعاضد والتكاتف لهو التعبير الرائع عن الحب الناضج.

زوجي ذو الروح الحر المُغامر

إن القوة الكامنة في إدراك الإنسان لحقيقة شخصيته ومشاعره وأفكاره لهيَ قوة مدهشة، وهي إنسانية بحتة. في هذه القصة القصيرة، قامت هذه السيدة بتقدير الاختلافات بينها وبين زوجها. لاحظ كيف بدأت في رؤية زوجها بشكل مختلف، متى بدأت في تغيير الصورة الذهنية التي احتفظت له بها في عقلها، وحتى على الرغم أن تحولها الذهني كان تطورياً، إلا أنه تمخض عن تبعات ونتائج ثورية.

إنني دائماً ما كنت أرفض تماماً تولّي أي مسؤولية شخصية (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة). كنت أجد أنه من الأسهل والأكثر أمناً إلقاء اللوم على شخص ما أو شيء ما واعتباره السبب وراء سريان الأمور على نحوٍ معين، أي شيء أو أي شخص إلا نفسي، لذا بعد كتابة ملخص للمهام والأهداف المطلوبة مني وضعت هذا الملخص في أبعد ركن بمكتبي وتركته هناك، وذلك لمدة ستة أشهر، وخلال إحدى سفرياتي، قرأت مقالاً في إحدى الجرائد أشعل الحماس في نفسي لمنح العادات فرصة أخرى ومحاولة تجربتها، وأثناء مراجعتي للمبادئ، أدركت فجأة أن ما كنت أفتقده هو تجربة النصر الفردي.

كانت الفرصة لا تزال في يدي، التقطت ملخص الأهداف والمهام وقرأته فوجدت به جملة عن أهمية إظهار الاعتزاز بالجوانب الجيدة في شخصية زوجي، وهتف صوتي بداخلي يُنادي بالتحدي قائلاً: "حسناً، وهل ستفعلين هذا حقاً"؟ وفكرت في نفسي "هل سأقوم حقاً بتطبيق هذا؟" وبدأت أختبر نفسي.

أنا وزوجي شخصان مختلفان تماماً، فأنا شخصية منظمة جداً وأهتم بتفاصيل الأمور كما أنني شخصية هادئة، وهو على النقيض مني تماماً، فهو إنسان غير منظم كما أنه شديد العناد. أعتقد أن بعض الناس قد يقولون إنه يتصرف بفطرته وأن مشاعره متحررة، وفي محاولة مني كي أشعر بتحسن، وألقي باللوم بعيداً عني، كنت دائماً أفكر في الجوانب السيئة في شخصيته.

وبهذه الطريقة أصبح بإمكانى أن أُلقى باللائمة عليه فى كل المشكلات التى مررنا بها معاً، كما بدأت أعتقد كذلك أنه ليس هناك ما يمكننا القيام به لعلاج هذه الأمور، فزوجى "لارى" لم يتغير، وما تمكنت من تغييره أبداً.

ومع تزايد تفكيرى فى هذا الرجل الذى ظللت متزوجة به لمدة ثلاثة وعشرين عاماً، بدأت أراه فى صورة جديدة، وأدركت أنه لولا تحليه بروح المغامرة الجميلة الحرة، لفشلت كل الرحلات التى قمنا بها، وما كنا قد اكتشفنا كل تلك الأشياء الجميلة أثناء رحلاتنا، مثل ذلك المطعم الذى يطل على القناة فى أمستردام، وعندما أقوم أنا بالتخطيط للرحلة، تكون وجهتنا محددة، ومكان إقامتنا معروفاً وكذلك وسيلة الذهاب وتوقيت العودة، كذلك رأيت أن كل الصفات التى اعتبرتها صفات سلبية فى زوجى كانت كذلك فقط من وجهة نظرى، لأنها تختلف عن صفاتى وآرائى الشخصية (العادة السادسة: التعاضد). لقد كنت دائماً رافضة لفكرة تقبل الأشياء المختلفة حتى تلك الصادرة من زوجى، وبطريقة ما نجحت فى المحافظة على مسافة معينة بينى وبين زوجى لمدة تصل إلى عشرين عاماً.

إننى الآن أحمل لزوجى "لارى" تقديراً لم أعهده من قبل، فبإمكانى رؤيته فى صورة جديدة تماماً، لقد منحنى تغيير الصورة الذهنية لزوجى أحد أعز انتصاراتى الشخصية، وقد تمكنت من استبدال المعلومات الصحيحة والدقيقة بالدركات الحسية الخاطئة، وذلك من تلقاء نفسى دون أى مساعدة من شخص آخر. لقد منحنى تغيير الصورة الذهنية مساعدة كبيرة.

❂ *إن أقوى طريقتين أعرضهما لوصل العقل الباطن بالعقل الواعى، الذى يجرى فيه أعمق تخطيط للحياة معا: أولاً: تصور وتأكيد الأشياء التى تمثل معنى كبيراً بالنسبة لنا. ثانياً: الكتابة، والكتابة نشاط عضلى عصبى نفسى يمكن أن يترك أثراً مميزاً لا يُمحى فى المخ، يتصل هذان النشطان ببعضهما البعض عند الإعداد لملخص الأهداف والمهام المطلوبة (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك).*

دمج رسالات الحياة

غالباً ما تكون هناك عدة تجارب تربط بين الناس عندما يُشاركون بعضهم البعض رسالات الحياة، لاحظ في هذه القصة التعليم التبادل، الذي حدث بين الطرفين قبل أن يتقاسم الزوجان رسالات الحياة الخاصة بهم، ثم لاحظ كذلك التأثير الذي حظيت به هذه المشاركة.

أعمل كمدرب في شركة كبرى في "إلينويس" وكجزء من التدريب الذي أقوم به، كنت أقوم بتدريب العاملين على الاستعانة بالعادات السبع في العمل، فأدرب الموظفين وأقدم كذلك برامج تدريبية لخدمة المجتمع. لقد تزوجت من زوجتي الحالية منذ ثلاثين عاماً مضت، وكان زواجاً رائعاً، فزوجتي تعمل كمدرسة تعليم خاص، ولدينا ثلاث بنات ونعيش في أحد تلك الشوارع المتسعة ذات الأشجار على الجانبين والتي تقع وسط "إلينويس".

خلال السنوات التي قمت خلالها بعقد تلك البرامج لم تشترك زوجتي في أي منها أبداً، وقد تحدثنا بالفعل في هذا الموضوع كثيراً، وكانت تعرف كل شيء عما نقوم بتدريسه، ففي بعض الأحيان كنت عندما نخرج معاً أغضب مثلاً لعدم حصولي على الخدمة الملائمة التي أعتقد أنني أستحقها فتلكزني في صدري وتقول: "سوف أتصل برئيسك في العمل وأطلب منه أن يسحب رخصة العمل الخاصة بك كمنسق ومُعلم للعادات السبع".

ثم حدث أن جاءت زوجتي ومجموعة من زملائها لتُلقي إحدى الدورات التدريبية، وكان الحديث في تلك الدورة التي استمرت لمدة أسبوع يدور حول التخويف والتهويل، وفي كل مرة أقوم فيها بشرح وتوضيح أحد المفاهيم، أسمعهم يتهامسون مع "كريس" هل يفعل ذلك في حياته حقاً؟ هل يفعل ذلك حقاً بالمنزل؟" وحينئذٍ أسمع صوت ضحكها، وعلى الرغم من مشكلة المصداقية التي واجهتني، نجحت الدورة ومرت بسلام، وقويت علاقتي بزوجتي بصورة كبيرة.

لقد أصبحنا الآن متفاهمين لدرجة كبيرة، ووجدنا فجأة طريقة للتحاور ولغة للحديث فيما بيننا عما نحتاجه في حياتنا، ومع قيام كريس بكتابة ملخص المهام والأهداف المفترض أن تقوم بها (رسالة الحياة الخاصة بها) أدركت أننى لم أشاركها أبداً فى ملخص الأهداف والمهام الخاص بى (رسالة الحياة) ليس لكونه سراً لا يصح البوح أو التصريح به، ولكن لمجرد أننى لم أفكر أبداً فى القيام بهذا، لذا قمنا بمشاركة بعضنا البعض فى ملخصات المهام والأهداف الخاصة بكل منا (رسالات الحياة). أعتقد أننى كنت أعرف دوماً ما الشىء الذى يُعد مهماً بالنسبة لها، ولكن قراءة ما كتبته بنفسها جعلنى أرى أهدافها بوضوح حقيقى.

ولأننى قرأت ملخص الأهداف والمهام الخاص بكريس، أدركت مدى إيمانها بمهنة التدريس التى تؤديها، وبذلت قصارى جهدى كى أتأكد من أننى أُقدم مساندة قوية لجميع أهدافها. لقد بدأت كريس حياتها العملية فى وقتٍ متأخر نوعاً ما، فنحن جزء من الجيل القديم الذى كانت معظم نسائه يبقين فى المنزل لتنشئة الأطفال، واحتاجت عشرين عاماً لتحصل على الشهادة الجامعية، ثم حصلت بعد ذلك على درجة الماجستير، وتعد الآن للحصول على درجة الدكتوراه وتهتم بمهنتها أكثر من اهتمامى أنا بمهنتى، إننى أبلغ من العمر الآن ستين عاماً وقاربت سن الإحالة إلى المعاش، أى أننى لا يوجد لدى أى طموحات بشأن مستقبل مهنتى، بينما كل ما يشغل زوجتى الآن هو تحقيق أكبر استفادة من الوقت المتبقى لها فى العمل، وأنا من جهتى أحاول أن أُبدى تفهمى لها ومساندتى القوية لكل ما تقوم به، فمثلاً عندما تتأخر فى العودة إلى المنزل حتى الساعة السابعة والنصف (وكما أخبرتك فإننى أحد أفراد الجيل القديم الذى تربى على قيم وأخلاق معينة) أكون متفهماً للوضع، ويساعدنى فى ذلك أننى أعرف أن سبب تأخيرها هو محاولتها لتنفيذ طموحاتها خلال الوقت القصير المتبقى لها.

إننى أشعر حقاً أننا قد تقاربنا من بعضنا البعض بدرجة كبيرة، وأن علاقتنا قد تحسنت كثيراً.

⊛ من خلال تجربتى وملاحظاتى أجد أنه لا يوجد هناك سوى نشاط واحد آخر يُعد أكثر قوة من دمج المهام والأهداف، ألا وهو إيجاد رسالة حياة مشتركة بين الزوجين أو خلال الأسرة الواحدة (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). إذا كان هذا نابعاً من القلب ومن العقل على حدٍ سواء وأعماق كلا الزوجين، ولو حدث بصبرٍ شديد من كلا الجانبين، وعرف كل منهما أن هذه الرسالة المشتركة سوف تكون أساساً لتلك القرارات التى يتخذانها خلال حياتهما معا، فلن يكون هناك شىء يوثق ويُقوّى العلاقة بينهما مثل إيجاد رسالة حياة مشتركة.

سيدة النظافة

لاحظ هذا الإدراك الفاجئ لحقيقة أن فهم الآخرين يجب أن يكون دائماً الوديعة الأولى فى رصيد بنك الأحاسيس.

عندما علمت بأهمية وضع الودائع فى رصيد بنك الأحاسيس، قررت تجربة هذا الأمر. فكرت فى القيام بشىء مميز لزوجى يحوز إعجابه من أجل تحسين علاقتى به، واعتقدت أن حرصى على ارتداء الأطفال ملابس نظيفة عند عودته إلى المنزل، وكذلك الانتهاء من غسيل الملابس بسرعة قد يجعله يشعر بسعادة أكبر.

وبعد مرور حوالى أسبوعين من بداية اهتمامى الشديد بنظافة كل شىء فى المنزل، وعدم ظهور أى رد فعل من جانبه - أعنى بهذا أنه لم يبد تأثره بأى شىء أقوم به - بدأت أشعر بقليل من الضيق وبدأت فى التفكير فى الأمر، وفجأة وفى إحدى الليالى عندما ذهب للنوم على السرير ذى الملاءات النظيفة، بدرت إلى ذهنى فكرة غريبة.

فربما يكون زوجى لا يأبه كما أعتقد بنظافة وجه ولدنا "زاك" أو نظافة سرواله، وتلك هى الأشياء التى تجعلنى أشعر بسعادة بالغة، فقد يكون كل ما يريده هو أن أهتم به بصورة أكبر، أو أن أخرج معه للتنزه مساء الجمعة، وهأنذى أقتل نفسى فى المجهود الزائد الذى أبذله فى الغسيل، ووضع كل تلك الودائع التى لا تعنى أى شىء بالنسبة له.

لقد تعلمت حقيقة بسيطة، ولكن من خلال طريقة شاقة جداً، وهى أنه يجب أن تكون الوديعة التى أقوم بوضعها فى بنك الأحاسيس، ذات معنى وأهمية للطرف الآخر.

السبب فى أن فهم الآخرين هو دائماً الوديعة الأولى فى بنك الأحاسيس، هو أننا لا نعرف نوع الوديعة المفضلة للطرف الآخر، حتى نفهم هذا الشخص جيداً، ونعرف طريقة تفكيره فى الأمور المختلفة. إن أى وديعة

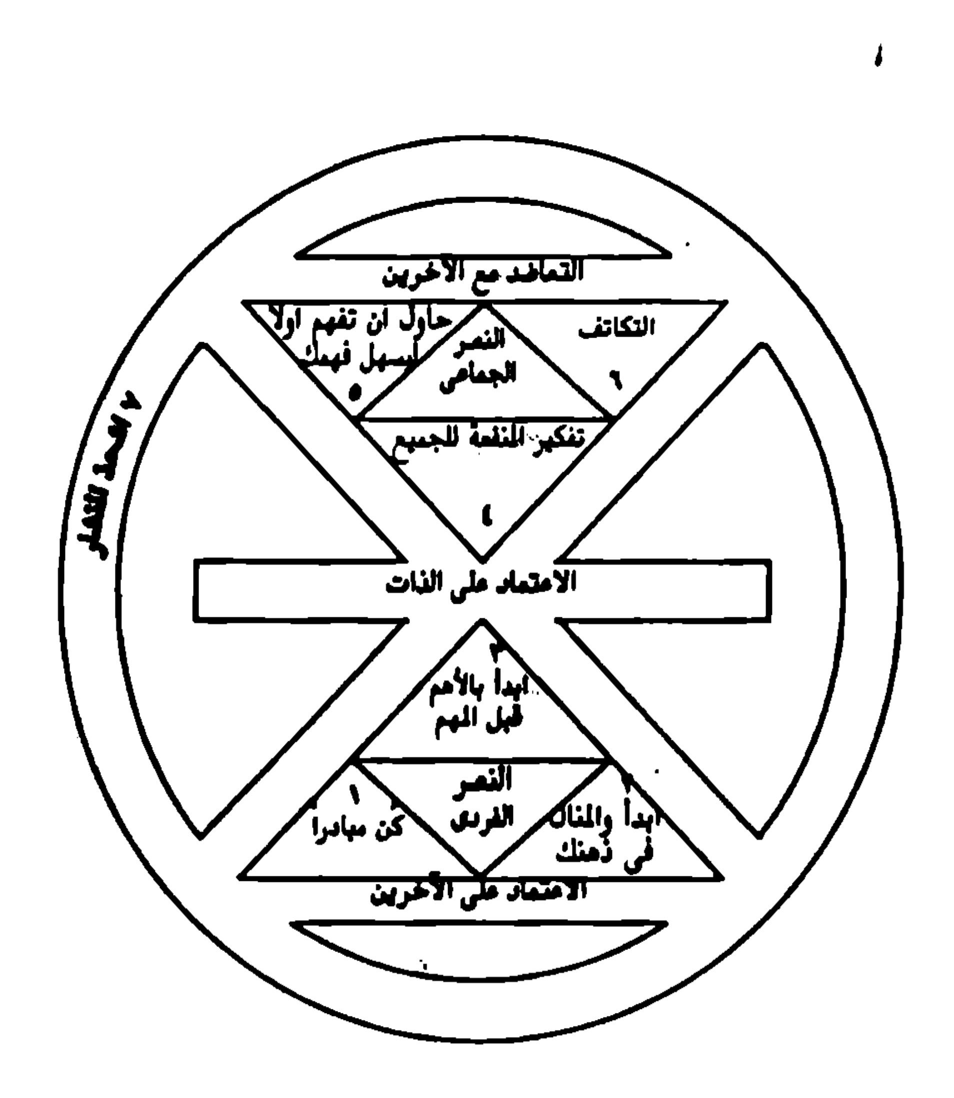
فـى رصـيد بـنك الأحاسـيس مـثل الطيبة ، أو الحفاظ على الوعد أو معاملة الـناس بطيـبةٍ واحترام أو الاعتذار أو ما شابه ذلك ، يجب أن تتم فى إطار اهتمامات الشـخص الآخر، وفيما عدا هذا ، فإن ما ننظر إليه ونعتبره وديعة قـيمة قد يكون غير ذى قيمة أو حتى قد يؤدى إلى نقصان الرصيد الأساسى فى بنك الأحاسيس.

٣

المجتمع والتعليم

"وحدنا يمكننا فعل القليل، معاً يمكن أن نفعل الكثير"

- هيلين كيلر



بناء مجتمع

بريندا كروز إيهارت،

منشئة مؤسسة الأمل للأطفال

، ستون

ترك إرث من الفضل والتواضع

تعاون مدرب

إنقاذ كنز تاريخي

بريندا كروز إيهارت
منشئة مؤسسة الأمل للأطفال

أحد الأشياء التي أحبها في هذه القصة هي أن هذه السيدة لم يكن لديها أي علم بالعادات السبع، وعلى الرغم من ذلك يمكنك أن ترى بوضوح كلاً من هذه العادات من خلال حياتها وأعماله وجهودها المختلفة. إني لم أخترع هذه المبادئ، ولايمكنني أن أنسب لنفسي الفضل في وجودها. لقد قمت ببساطة بتنسيقها وترتيبها في إطار عمل. هذه القصة توضح أن هذه العادات واضحة وجلية للنفس، وعامة وشاملة كما أنها لاترتبط بوقتٍ أو ميعاد، حتى إنه ليمكنك ملاحظة هذه المبادئ عملياً في كل المجتمعات والمنظمات والعائلات والأشخاص الذين يتميزون بالكفاءة والفاعلية والحلم والثبات.

عملت لمدة سبع سنوات مع زميل لي في قسم علم النفس التحليلي بجامعة "أليـنوس" الأمريكية في التنقيب عن الجوانب والنواحي المؤلمة لنظام الرعاية والتنشئة. لقد تبينا مصير الأطفال الذين لم يتم تبنيهم من قبل أي أسرة، الأطفال والمراهقين الذين أمضوا شبابهم كله في التنقل بين منازل الرعاية المختلفة. كانوا أطفالاً منهارين ومُحطمين، وبعضهم مصاب بالإيدز وبعضهم وقع ضحية للاعتداء الجنسي والجسدي والعقلي، أو أصيب بالشلل المخي أو الأنيميا المنجلية أو بالأمراض الجسدية والعقلية الأخرى.

ووجدنا أن القلة المحظوظة التي تم تبنيها من قبل أُسر مختلفة، عادةً ما تعود مرة أخرى إلى نظام الرعاية، لأن الأسرة التي تبنتها ببساطة غير مؤهلة للتعامل مع أولئك المراهقين، الذين يُعانون من مشكلات جمّة، وقد انتقل عدد مخيف منهم من منازل الرعاية إلى السجن أو إلى مراكز الصحة النفسية بل إنهم عادةً مايُقدمون على الانتحار، وقد استندت الحقائق التي توصلنا إليها عبر بعض الدراسات الأخرى والتي أظهرت أن ٤٦٪ في سن الثامنة عشر من الأطفال الذين يخضعون لنظام الرعاية لم يتموا تعليمهم الثانوي بعد، و٣٨٪ لم يحصلوا

على وظيفة، و٢٥٪ بقوا مُشردين بلا مأوى لمدة ليلة واحدة على الأقل، و٤٠٪ وصلوا إلى النجاح وحققوا الرفاهية فى حياتهم، و٦٠٪ من الشابات اللاتى يخضعن لنظام الرعاية حملن ووضعن بحلول سن الثامنة عشر.

وفى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، كان يأتى إلينا شهرياً ألف طفل ليتم إخضاعهم لنظام الرعاية الموجود لدينا فى ألينوس، وفى الوقت نفسه تقريباً كان أعضاء الكونجرس الأمريكى يتحدثون عن بناء عدد أكبر من الملاجئ وبيوت الإيواء، وقد تصورت أننا يجب وأن نتوصل لفكرة أفضل من هذه. ثم سمعت بعد ذلك إحدى الإحصائيات التى أثارت حفيظتى بشدة، وتذكر أن ثلث عدد الأطفال الذين يخضعون لنظام الرعاية، لن يعودوا مرة أخرى إلى ذويهم الأصليين، كما أنه لن يتم تبنيهم من قبل أى أسرة أخرى، فقلت فى نفسى: "إن هذا كثير، إن هذا يفوق الحد".

وعند اكتمال مشروع البحث فى مجال نظام الرعاية والأطفال الذين يخضعون له والذين يمرون بمشكلات جمة، دعوت مجموعة من الزملاء والأصدقاء ومنهم العديد من أسر التبنى وقمنا بإنشاء مؤسسة "الأمل للأطفال" (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة) وخلقنا معاً نموذجاً سوف يوفر مانعتقد أنه من أمَسّ احتياجات الطفل: "على الأقل شخصاً واحداً يُبدى اهتماماً مستمراً، وكذلك الشعور بالأمن والانتماء".

وقد تصورت خلق المكان الذى أرغب لأطفالى أن يعيشوا فيه، إذا فشلنا أنا وأبوهم فى رعايتهم والعناية بهم (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). لقد كانت لدىّ خبرة كبيرة فى العمل مع الأسر ذات الدخل المنخفض والأطفال غير المرغوب فيهم، وقبل هذا، كنت أعمل فى مجال الخدمة الاجتماعية لتقديم المساعدة لسكان مشروع الإسكان بولاية شيكاغو، كما عملت كذلك فى فيلادلفيا وعبر البحار، كمدافعة عن رفاهية الطفل وسعادته وكمتطوعة.

كان حلمى هو إيجاد مكان يمكن فيه للأطفال الذين لا يجدون مَنْ يتبناهم أن يجدوا آباء بالتبنى يتلقون هم أنفسهم الرعاية النفسية والعلاجية التى

تساندهم وتدعمهم وكذلك الإشراف اللائق الذى يعينهم على تحمل الضغط الناتج عن التعامل مع الأطفال المرضى أو أولئك الذين يعانون من مشكلات سلوكية.

لم يزل هذا الحل فى مرحلة التكوين عندما حضرت خطبة قامت بإلقائها ماجى خان، التى أسست جماعة جراى بانترز وهى جمعية للدفاع عن كبار السن الذين بلغوا سن التقاعد، وتحدثت فى هذه الخطة عن الطاقة المُعطلة لكبار السن وكيف أنه يجب أن يتم السماح لهم بالعمل فى الخدمة العامة بدلاً من تركهم دون الاستفادة من خبراتهم ومجهوداتهم. ووجدت رسالة ماجى خان صدىً فى نفسى، لقد نشأت فى مزرعة لمنتجات الألبان خاصة بعائلتى فى شمال ولاية نيويورك، وقد عمل جدى ووالدى جنباً إلى جنب فى المزرعة وشعرت أنا وأخوتى بالأمن والأمان فى ظل رعاية ومساندة آبائنا وأجدادنا، وبعد أن أثارت خطبة ماجى خان ذكرياتى، تبادرت إلى ذهنى فكرة أن تضم القرية التى أنوى إنشاءها كبار السن واعتبارهم جزءاً أساسياً لايتجزأ من تكوين القرية التى أنشأتها لرعاية الأطفال. أردت أن يعرف أولئك الأطفال معنى الأمن وأن يحصلوا على المساندة والدعم اللذين تمتعت بهما فى طفولتى.

وما أن توصلنا لنموذج أساسى للقرية التى نريد إنشاءها بكل العناصر التى يجب أن تتضمنها، بدأنا فى البحث عن سبل التمويل وكذلك الموقع المناسب لهذه القرية (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). لقد كانت تجربة مدهشة، وبعد مرور مدة تزيد عن السنة، بدا لنا أن المجتمع النموذجى الذى نحلم بتكوينه للأطفال غير المرغوب فيهم لن يتحقق على أرض الواقع، وفى عام ١٩٩٢، علمت أن الحكومة الفيدرالية كانت تحاول بيع بعض الممتلكات والمساكن الفائضة والزائدة عن حاجاتها والموجودة فى قاعدة تدريب جوية مهجورة فى رانتول التى تبعد خمسة عشر ميلاً شمال إربانا.

وعندما تجولت للمرة الأولى فى أنحاء قاعدة شانتو الجوية التى لم تعد تُستخدم، استطعت بصعوبة احتواء شعورى بالإثارة والدهشة والانبهار. لقد كانت مكاناً مثالياً، فيها مئات المنازل المتسعة التى تتمتع بحالة جيدة، وكذلك الشوارع التى تصطف الأشجار على جانبيها. كانت بها حدائق ومتنزهات

وملاعب بيسبول وحمامات سباحة، بل وأرض ممتدة للعب كرة الجولف، وكل ذلك على مساحة تصل إلى ٢,٤٠٠ فدان، وكان قد تم بيع بعض الأجزاء منها بالفعل لمستثمرى القطاع الخاص لاستخدامها فى الأغراض السكنية والتجارية، ولهذا عُدت إلى إريانا وأنا أعتقد أنه لن تكون هناك مشكلة فى إقناع البنتاجون بالتبرع أو ببيع جزء من هذه القاعدة المهجورة لنا؛ حتى نتمكن من إنشاء القرية التى نُخطط لها للأطفال غير المرغوب فيهم والخاضعين لنظام الرعاية، إلا أننى كنت ساذجة عندما فكرت بهذه الطريقة.

كانت المؤسسة العسكرية معتادة على بيع فائض ممتلكاتها ومبانيها الزائدة عن حاجتها، والتى لم تعد بحاجة إليها للأعمال التى تهدف إلى الربح، ولم تمر قبل بتجربة بيع ممتلكاتها إلى المنظمات أو الهيئات غير الهادفة للربح، وأصبح عرضنا لشراء جزء من القاعدة الجوية السابقة فى رانتول فريسة للبيروقراطية لمدة عامين، وفى محاولة للتعبير عن سخطنا لهذا الوضع قمنا بإرسال برقية إلى البيت الأبيض نناشد فيها الرئيس بيل كلينتون الذى كان قد تولى الرئاسة لتوّه آنذاك أن يُساندنا، ونجحت محاولتنا، وفجأة وجد البنتاجون حلاً لمشكلتنا.

وفى خريف ١٩٩٣، حصلنا على موافقة لشراء ثلاثة وستين مسكناً مزدوجاً على مساحة اثنين وعشرين فداناً من الأرض، وقامت مؤسستنا بدفع ٢١٥ ألف دولار من إجمالى مبلغ مليون دولار نجحنا بعد معاناة فى الحصول على موافقة برصدها من قبل مؤسسة مالية حكومية، وذلك من خلال مساعدة أحد التحالفات السياسية الذى تضمن بعضاً ممَنْ ينتمون إلى الحزب الديمقراطى والحزب الجمهورى وحزب الأحرار والمحافظين، وكلها كان يؤمن بمشروعية حلمنا.

وبعد مرور عام، تمكن أول طفل من أولئك الأطفال الذين كانوا يخضعون لنظام الرعاية الحكومية من إيجاد مأوى دائم فى منزل مريح فى ظل رعاية أبوين محبين فى مرج الأمل، واليوم، تتضمن قريتنا أكثر من أربعين طفل كانوا يتمتعون من قبل بنظام الرعاية ويعيشون الآن مع أربع عشرة أسرة قامت بتبنى أولئك الأطفال، وتسكن هذه الأسر فى مساكن القرية دون تحمل أى نفقات أو

تكاليف مقابل موافقتها على تبنى عدد من الأطفال يصل إلى أربعة بصورة دائمة (العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع) كما جاءت عدة أسر ومعها أطفالها الطبيعيون. وتتلقى كل أسرة دعماً سنوياً يصل إلى ١٩٥٠٠ دولار، بحيث يتسنى لأحد الأبوين بالتبنى الوجود بصفة دائمة بالمنزل.

ويتلقى نفس الأبوين المساندة والدعم من قِبَل شبكة مذهلة تتكون من ثلاثة وخمسين شخصاً من كبار السن الذين سُمِحَ لهم باستئجار منازل فى مرج الأمل مقابل ٣٢٥ دولاراً شهرياً فقط. نظير قضاء ست ساعات أعلى الأقل ضعف هذه المدة. وذلك لأنهم يأتون إلى هذا المكان بدافع حبهم للأطفال ورغبتهم فى المساهمة فى مثل هذا العمل الجميل.

إيرين بون أرملة تبلغ من العمر ثلاثة وسبعين عاماً، كانت تعمل مدرسة إلا أنها أحيلت للتقاعد. كانت إيرين بون من بين المجموعة الأولى من الأجداد والجدات الذين انتقلوا للعيش فى مروج الأمل، وقد أخبرتنى أننا قد قمنا بتكوين "أفضل مكان لأولئك الأطفال، وكذلك بالنسبة لكبار السن. لقد توفى عنى زوجى وتركنى أبنائى بعد أن هرمت، وبعد إحالتى للتقاعد، حصلت على شقة صغيرة وكنت كثيرة التنزه، إلا أننى قررت ضرورة أن يكون المزيد فى حياتى فى هذه المرحلة من العمر".

أخبرتنى إيرين أنها هى وكبار السن الآخرون الموجودون بمروج الأمل منحوا الكثير لأولئك الأطفال، إلا أنهم كذلك حصلوا على الكثير مقابل ما أعطوا، وقد قالت لى إيرين مؤخراً: "استيقظت صباح أحد الأيام وأنا أُعانى من حالة بالغة السوء، فقد كنت قد فقدت لتوِّى أحد أشقائى، وكنت أشعر بوحدة تامة، ثم خرجت من منزلى إلى الفناء الخارجى وفجأة دون سابق إنذار صاح أحدهم: "صباح الخير ياجدتى" وعندها اقشعر بدنى من الفرحة، مما جعلنى أستعيد حالتى النفسية الجيدة".

ويقوم الأجداد المتطوعون بمجالسة للأطفال وتعليمهم ويعملون كذلك كحُراس مرور ومشرفين فى ملاعب مروج الأمل، كما يقومون بإصلاح الدراجات، والعمل

فى المكتبة ومعمل الكمبيوتر، وفى حالة مثل حالة إيرين يخرجون حتى لُملاقاة معارفهم.

أحد أحفادها الذين تقوم برعايتهم "تابيان" وهو طفل يبلغ من العمر ثمانى سنوات، جاء إلى مروج الأمل بعد أن وافقت والدته التى تُعانى من الإدمان أخيراً على التنازل عن الحقوق الأبوية لهذا الطفل وأخته "شارون" وعادةً ماكان الأطفال يستيقظون وهم يصرخون ويسبون ويلعنون، ولم يتعلم "تابيان" الأبجدية حتى ساعدته إيرين على ذلك، وهو الآن يقرأ لها تقريباً كل يوم وقد عيَّن نفسه مُرافقاً شخصياً لها.

وتروى إيرين قائلة: "فى إحدى الليالى وقف تابيان ببابى وفى يده دولار وقليل من السنتات، وتساءل: "جدتى هل يمكن أن أصطحبك إلى السينما؟".

ويدعم أُسر التبنى فى مروج الأمل فريق من المعالجين النفسيين الذين يوفرون إرشاداً متخصصاً ويخففون الضغط بدرجة كبيرة، ذلك الضغط الذى تسبب فى الماضى فى تخلى العديد من الأسر صادقة النية، عن الأطفال التى تتبناها.

إن مروج الأمل مجتمع تتخلله شبكة من علاقات الحب والاهتمام والرعاية، وتلك العلاقة وثيقة جداً، فكل شخص يعمل بجد شديد لإنجاح التجربة.

هذا النموذج الذى أنشأناه لرعاية الطفل حاز إعجاب مؤسسة رونالد ماكدونالدز للأغذية السريعة، حتى إنها قامت عام ١٩٩٨ بتقديم منحة ضخمة لمؤسستنا لتتولى إنشاء قرية مماثلة فى كليفلاند.

إن أى شخص يجهل ماضى أولئك الأطفال الذين يُقيمون الآن بمروج الأمل، ذلك الماضى الملىء بالمشكلات والمتاعب، قد يصعب عليه تمييز هذه القرية الصغيرة عن أى قرية أخرى مجاورة، فالأطفال من جميع الأعمار يقودون الدراجات ويلعبون كرة السلة ويقفزون على جوانب الشوارع المتعرجة، وكل هذا تحت رعاية وتحت سمع وبصر الآباء والأجداد الذين يجلسون على مقاعد الحدائق أو فى الشرفات الأمامية للمنازل.

ومـانهدف إلـيه حقاً هو الوصول بأولئك الأطفال إلى حياة سوية، ليس أكثر. هذا هو تماماً مانبحث عنه: أن يحيا أولئك الأطفال حياة طبيعية، ونود لو بدت هـذه القـرية تماماً مـثل أى قـرية أخرى، فنحن لانريد أن يشعر أولئك الأطفال أنهم مختلفون بأى صورة من الصور عن أقرانهم. لقد نالوا حظهم بالفعل من مثل هذا الشعور.

هـناك العديـد من التحديات بانتظارنا، فلا توجد هناك ضمانات أن الجروح العمـيقة المتأصـلة داخل أولئك الأطفال، سـواء كانت جروحاً نفسية أو جسدية لن تتسـبب لهـم فـى مشكلات سلوكية خطيرة أثناء مرورهم بمرحلة المراهقة، فهذه تجربة اجتماعية تتطلب سنوات وسنوات لقياسـها.

إلا أن هـناك إجماعـاً عـلى أن هـذه بدايـة جـيدة لمعالجـة مشكلة اجتماعية خطـيرة، وأنـا أعـتقد حقـاً أنـنا نقوم بكل مافى وسعنا لنوفى باحتياجات أولئك الأطفـال المصـابين بجـرح عمـيق، فهذه القرية تُعد من نواح عديدة بمثابة المدينة الفاضـلة بالنسـبة لهـم، إلا أنـه سـيظل هـناك مـن أولئك الأطفال مَنْ يحتاج إلى المـزيد، وأكـبر مكافـأة بالنسـبة لى هـى معرفـتى أنـنا نسـاعد الناس، ليس أولئك الأطفال فحسـب، بل كذلك كبار السن والآباء الذين تطوعوا لتبنيهم. إن هذا حقاً يُحقق لى الرضا النفسى الآن.

كنـت أتحـدث مؤخـراً مـع "جانيت لوز" وهى إحدى الأمهات بمروج الأمل وقـد قامـت بتبـنى طفلـين عانـا فـى الماضـى من الكثير من المشكلات والمتاعب، ومنحتنى هدية كبيرة عندما أخبرتنى أن الأطفال بقريتنا تعلموا بالفعل شيئاً بالغ الأهمـية، ألا وهـو: "إنـه مهما كان الذى حدث لهم ومروا به فى الماضى، أو ما قد يحدث لهم بالمستقبل، فهناك دائماً طريقة أفضل وحياة أفضل".

تخـيل مـا يمكـن أن يحـدث فـى كـل مجـتمع يتّـبع بصيرة وعاطفة ومـبادئ "بريـندا كـروز إيهـارت". إنهـا بصـيرة مشـتركة تخلق نُبل النفس وعظمة الروح مما يؤدى إلى السمو فوق الأهواء الشخصية ودناءة النفس. عندما تتحدى الناس بصيرة عُظمى فإنهم يهتمون بهدف أكبر يسمو فوق سوء الفهم والمواضيع التافهة.

ويمكن أن يحدث هذا خلال أمة بأكملها، بل خلال العالم بأكمله.

إنني أعتقد أنه لو قامت كل أسرة تتمتع نسبياً بجو صحي وتلعب دوراً فعالاً في المجتمع، بتبني أو رعاية طفل يعاني من حظر شديد أو أسرة تفتقر إلى الأمان والاستقرار وبذلت كل ما في وسعها لأن تصبح تلك الأسرة أو هذا الطفل أعضاء فاعلين بالمجتمع يتمتعون بالنجاح ويُشاركون في أنشطة المجتمع المختلفة، فإننا سوف نضرب بقوة جذور مشكلاتنا الاجتماعية في العالم كله، وهذا ممكن، ومستطاع وبالإمكان تحقيقه، ويمكن أن تقوم المؤسسات والمنظمات بإعداد وتوفير التدريب اللائم ونوع ما من المحاسبة.

ومتا لم نقم بمثل هذا التصرف كأسرة، فربما ازدادت مشكلاتنا الاجتماعية وتفاقمت واستفحلت، تزيد وتتعمق وتستفحل حتى إنها قد تُعكر صفو المجتمع كله، وتُقوّض اقتصاده فيعم الاضطراب والفوضى المجتمع كله. إن العصابات ماهي ببساطة إلا أسر بديلة، فيجب أن نكون جميعاً آباء بُدلاء، وناصحين مخلصين للأطفال الذين يتميزون بالبراءة والحساسية الشديدة والذين قد يُعانون من فقدان الأمل في غيبة ذلك.

ستــون

إن القصـة التالية قصة حقيقية وهى نص لفيلم قصير. وقد حازت العديد من الجوائـز، وإنــى لأستخدمها باستمرار فـى فصولى، وهـى من أكثر القصـص إلهامـاً وإثـارة وتحديـاً بالنسـبة للناس. لاحظ قدر روح البادرة والصدق والإخلاص، ولاحظ نوع الريادة التى تُساند وتدعم الآخرين.

وصـلنا أنـا وزوجـتى إلى أوغـندا لأول مـرة مـنذ خمـس سنوات مضت كانت خطتـنا الأصـلية هى أن نأخذ إجازة تصل إلى عام قبل أن نبدأ الدراسة فى كلية الحقـوق، إلا أننا رأينا الكثير من المعاناة حولنا وكذلك الكثير من الفقر، ووجدنا أنفسنا ننغمس ببطء فى أمر تلو الآخر حتى قررنا البقاء هناك.

ومـنذ حـوالى ثلاثة أعوام مضت أثناء عملنا معاً فى كمبالا، كان أحد الأشياء التى أصابتنا حقاً بالذهول عدد الشباب الذين يُعانون من البطالة. كانت أعمارهم تـدور حـول السادسـة عشر عاماً، ولا يملكون المال لاستكمال دراستهم بالمدرسة. كـانوا يُعانون من عدم وضوح الاتجاهات أمامهم، وقد قابلنا اثنين منهم وسألناهم عـن العمـل الـذى يحـبون الانخراط فيه، وقالوا إنهم يُفضلون تشكيل فريق لكرة القدم.

لـذا بدأنـا تشـكيل فـريق لكرة القدم بالاستعانة بأولئك الأولاد، وطلبنا منهم إحضـار أصـدقائهم، كمـا أخـبرناهم أننا سـوف نُجرى تدريبات بشكل يومى فى وقـت كـذا وكـذا، وفى مكان محدد، واستمررنا على هذا المنوال لفترة، وسرعان ماجاء الأولاد وأخبرونا أنهم وجدوا مُدرباً لهم ويريدون منا مقابلته، وأخبرنا هذا الـرجل أنـه يـريد تدريـب هـذا الفـريق وأنـه لاداعى لأن نقلق بشأن أجره، فهو يحـب القـيام بهـذا الأمـر، ومـنذ ذلك الحين أصبحنا أصدقاء له واسمه "ستون" وبدأنا العمل معاً.

بـدأ سـتون لعـب كـرة القـدم فـى المدرسـة الـثانوية، وبـرز كلاعب كرة قدم موهـوب، وعـندما بلـغ مـن العمـر حـوالى ثمانـية عشر عاماً، وقع عليه الاختيار

ليلعب ضمن الفريق الأول للمحترفين. ولعب في مستوى الاحتراف لمدة عشر سنوات. وحينئذٍ اختير ليلعب ضمن الفريق القومي. وهو هدف كل لاعبي كرة القدم الأوغنديين، فحينئذٍ يحظون بفرصة اللعب في أوروبا، وقد يقع عليهم الاختيار للعب في النوادي الأوروبية.

وقبل أن يبدأ حياة الاحتراف الدولية بفترة قصيرة، وفي إحدى المباريات أُصيب إصابة خطيرة أثناء اشتراكه في إحدى الهجمات مع لاعب من الفريق المنافس، حيث أُصيب بتمزق في الأربطة، ولم تكن تلك مجرد حادثة عادية بل كانت مقصودة. أي أن لاعب الفريق المنافس تعمد إصابة ستون، ليضع بهذا نهاية لحياته كلاعب محترف في ملاعب كرة القدم.

وفي الريف حيث يكون الثأر شيئاً عدياً وحيث كان الثأر والانتقام هما السبب الرئيسي وراء ستة عشر عاماً من الحروب والقتال. قال ستون لهذا اللاعب الذي أنهى حياته كلاعب محترف: "لاتقلق بشأن هذا الأمر، لقد قمت بما كان عليك القيام به" (العادة الأولى: تحلّ بروح المبادرة). إن قدرة ستون على التسامح مع هذا الرجل بعدما قام به، كانت بالفعل شيئاً مميزاً. لقد عرفنا أن هذا النوع من النزاهة الذي يتمتع به ستون هو تماماً ما يحتاج إليه أولئك الأولاد ليتضح لهم طريقهم في هذه الحياة وفسّر ستون الأمر كالتالي:

"بعض أولئك الأولاد يُعانون من الإدمان، وبعضهم يعمل بالنشل. هناك بعض الأولاد المتشردين الذين يسيرون في الشوارع بلا هدى أو هدف أو اتجاه في الحياة على الإطلاق. إننا ننظر لأولئك الأطفال كي نمنحهم الهداية والسبيل في هذه الحياة، وهنا، نحن نحاول أيضاً منحهم بعض المهارات، ثم بعض الموارد، ثم إطارا للتفكير، مما قد يساعدهم ويكون مُجدياً بالنسبة لهم في المستقبل (العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك). إننا لا ننظر إليهم على أساس أنهم سوف يكونون مجرد لاعبي كرة متميزين في المستقبل، لا، بل إننا نعدهم كي يُصبحوا مواطنين صالحين. إننا نريدهم أن يعتمدوا على أنفسهم، وأن نشحذ هذه المهارات كي تساعدهم في المستقبل".

كان الأولاد الذين بدأ ستون العمل معهم منبوذين من أسرهم ومجتمعهم الذى يعتبرهم مشاغبين ومصدراً للمشكلات. أحب ستون أولئك الأولاد بصدق وأظهر إيماناً قوياً بهم، وقال إن الحب هو مفتاح نجاح الفريق.

"إننا نحافظ على أولئك الأولاد من خلال الحب الذى نمنحهم إياه، ونحن لا نعطيهم أموالاً أو أشياء ملموسة، لكنهم يأتون إلينا لأنهم يشعرون بالأمن والأمان والحب أثناء وجودهم ضمن هذا الفريق، تماماً كأنهم بمنزلهم وسط أهليهم وذويهم. إنه الحب، إن الحب وراء إنجاز كل شئ. إنك لايمكن وأن تشعر بالسعادة ما لم تكن تشعر بالحب، لذا فإننا حقاً نعمل على تحقيق هذا الأمر. إن هذه هى القواعد الأساسية التى قام عليها الفريق؛ الحب والتسامح".

عندما يُعَلِّم ستون أولئك الأولاد مبادئه بشأن الحب والتسامح، فبوسعهم أن يصحبوا ما تعلموه منه معهم إلى المنزل، إلى عائلاتهم. يمكنهم أن يتعلموا كيف يُحبون عائلاتهم، يمكنهم أن يتعلموا كيف يُحبون الناس من حولهم فوراً، كما يتعلمون فضيلة التسامح.

تظهر هذه المبادئ جلية من خلال حياة ستون، إنه يعيش فى نفس المنطقة مع أولئك الأولاد، وهم يعرفون زوجته، وأولاده وكيفية تعامله وتجاوبه مع أسرته. إنهم يرون معايشته لكل تلك المبادئ التى يُحدثهم عنها، وكيف أنه يؤمن بها بصدق ويُطبقها فى حياته بعيداً عنهم، وهذا هو أقوى جزء فيما يقوم به ستون، وهو حتى أكثر أهمية مما يقوله لهم، ويُعد بالنسبة لأولئك الأولاد مثلاً يُحتذى به.

إن الريادة ليست مجرد أن تكون مشهوراً، ومعروفاً بين الآخرين، لذا فإنه على الرغم من أن لستون تأثيراً مباشراً فقط على مايقرب من مائتى فرد فى مجتمعه الصغير، فإن هذين المائتين سيكون لهم تأثير على قرى بأكملها، وتلك القرى سيكون لها تأثير على قرى أخرى، وقد عبَّر عن أهمية عمله قائلاً:

"إننا نحاول أن نُعلمهم كيف يقودون أنفسهم، وكيف يتحملون المسؤولية، وإننى لن أكون بجوارهم طوال الوقت، لأن معظم أولئك الأطفال من الذكور

وسيكونون فى أحد الأيام آباء لأطفال آخرين. والآن أى نوع من العائلات سينشئون إذا استمر حالهم على ماهو عليه دون تغيير، ودون أن نُقدم لهم المساعدة؟ إننا نحاول أن نُخبر أولئك الأولاد أنه لايوجد شيء لايمكنهم القيام به. إن كل شيء يصبح من خلال العمل الشاق شيئاً ممكناً. وحياة الإنسان بأكملها تعتمد عليه وعلى تصميمه وإيمانه بمبادئه، وطريقة تفكير الإنسان هى التى تُشكل مستقبله، وتُشكله هو نفسه".

إن ستون شخص مُدهش، كرّس حياته تماماً لشباب بلده، لقد قام دون شك بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتغيير مسار آلاف الشباب، وتحويلهم إلى أناس صالحين، ولقد كان من الأسهل عليه أن يكون فريسة سهلة للشفقة على الذات، والانتقام والإحساس بالظلم، إلا أنه اختار طريقاً مختلفاً - طريق المشاركة والمساهمة الفعالة بدلاً من أن يصبح مجرد نجم فى سماء لعبة كرة القدم. إنه فقير مادياً إلا أنه غنىّ معنوياً، فهو غنىّ بمبادئه وتعاليمه وإيمانه القوى.

الطريق إلى السمو الأخلاقى الذى تحلى به ستون يتمثل فى التضحية، والتضحية هى استبدال شىء أفضل بشىء جيد. ولقد فعل هذا، ولا يزال يقوم به، ويا له من شخص نبيل وروح مُلهم!

ترك إرث من الفضل والتواضع

إن القصة التالية توضح التأثير القوى الذى تتوارثه الأجيال لتقديم الخدمات للآخرين فى الخفاء.

كانت جدتى الكبرى فتاة فرنسية سُبيَت خلال إحدى الغارات الهندية، ونشأت وسط قبيلة "التشاكو" وهم من سكان أمريكا الأصليين، وابنها الذى هو جدى نشأ فى أوكلاهوما وهو لايتحدث سوى لغة "التشكاو" وبعض المفردات الإنجليزية، وفى مطلع القرن وقع عليه الاختيار ليكون وزيراً، وعلى الرغم من أنه لا يتحدث الإنجليزية، ولم يتمكن من التحدث بها بطلاقة حتى وفاته عام ١٩٧٤، إلا أنه قَبِلَ هذا المنصب.

لقد عمل فى المكان الذى شعر أنهم بحاجة إليه فيه، وهو لم يمتلك منزلاً فى حياته، بل كان يعيش فى أى منزل صغير توفره له الولاية، وقد اعتدت منذ صغرى على ظهوره المفاجئ والساعات القليلة التى يقضيها معنا، فهو كثير التنقل من مكان لآخر ومن منزل لآخر، وكنت أعتبره رجلاً بسيطاً غير متعلم عمل بجد لمساعدة الناس من حوله، وبعد كل هذا كان يتمكن بصعوبة من تكوين جملة إنجليزية سليمة.

كان هناك بعض الأشياء الغريبة التى تحدث من وقتٍ لآخر، فأحياناً كان يختفى تماماً، فتقول جدتى: "لقد ذهب إلى واشنطن"، وكنت أعتقد أنها كانت تعنى بهذا الساحل الغربى، وفى أحيانٍ أخرى تصلنا بعض الشيكات عبر البريد، ويمنحها هو كاملة لمن يعتقد أنه بحاجة إليها أو بحاجة إلى المساعدة.

وبعد أن توفى، أدركت من خلال بحثنا فى أوراقه وتعاملاته كيف أن جدى، هذا الرجل البسيط كان شخصاً غير عادى فى كل شئ، وكانت واشنطن التى كانت تتحدث عنها جدتى هى بالفعل واشنطن العاصمة، وفى أوراقه وجدنا خطابات من حُكام الولايات، وبعض أعضاء مجلس الشيوخ والكونجرس الأمريكى، كان بعضهم يُهنئه بمناسبة عيد زواجه الخامس عشر، والبعض الآخر

بشكره على مساندته لبعض القضايا التشريعية وللخدمات التى يُقدمها للمجتمع. وجلست هناك مُفكراً "هل يتحدثون عن نفس الرجل الذى عرفته وعاشرته طوال عمرى؟". لم يكن ذا فصاحة فى حديثه، ولم يكن صاحب ثروة، بل هو حتى لم يملك منزلاً أبداً فى حياته، وعلى الرغم من ذلك كانت هناك خطابات مُرسلة له من أشخاص يتمتعون بالشهرة والقوة والنفوذ، وأدركت أنه أمضى حياته فى محاولة للحصول على أشياء عدة ليس من بينها أى شىء من أجله، بل كلها لمساعدة الآخرين وخدمتهم، ولقد تمتع خلال حياته بالنزاهة والأمانة والإخلاص لعائلته ومجتمعه وكان يكدح طوال الوقت ويُفنى زهرة شبابه وعمره مُنكراً ذاته فى سبيل تحقيق الخير للآخرين.

لقد فكرت ملياً فى حياة جدى، وفى الاختيارات التى كانت مطروحة أمامه ليعيش حياة مُرفهة ومنعمة، وقراره لأن يعيشها بالطريقة التى كان يُفضلها، وقد أخبرنى فى إحدى المرات قبل وفاته أن هناك نظامين لمكافأة البشر: هناك مَنْ يحصلون على مكافأتهم فى الدنيا، وهناك مَنْ سيحصلون عليها فى الآخرة. وأردف قائلاً: "إن هؤلاء وهؤلاء غير متساوين، فالذين لا يحصلون على مكافأتهم فى الدنيا، سوف يحصلون عليها دون شك لاحقاً فى وقتٍ آخر".

هناك حادثة بسيطة يمكن أن تُلخِّص ببساطة فلسفته فى التفكير والاهتمام فى المقام الأول بأثر تصرفاته على الآخرين، وعدم البحث عن العائد أو المكافأة، بل العمل من أجل تحقيق وجلب السعادة لحياة الآخرين:

أثناء بحثنا فى أوراقه الخاصة عقب وفاته اكتشفنا سند ملكية خاص بقطعة أرض، ويرجع إلى منحة من قِبَل الحكومة إلى السكان الأصليين فى أوكلاهوما، وقد تلقت كل عائلة ١٦٠ فداناً من الأرض، وتبعد قطعة الأرض الممنوحة لوالدى ١٨٠ ميلاً عن المدينة التى كان يعيش فيها، وتصادف أن كانت غنية بالبترول، وبدأت شركات البترول فى التفاوض معه للتنقيب عنه فى الأرض الخاصة به، وفى المقابل تلقى شيكات إضافية بلغت أحياناً آلاف الدولارات شهرياً من شركات البترول، وكانت تلك هى الشيكات التى أتذكر قيامه بتوزيعها على

المحتاجين والفقراء، وكان يحتفظ بأي شيء لنفسه بالكاد. أعتقد [illegible] أنه سوف يحصل على مكافأته لاحقاً.

وأثناء استكشافنا للأرض اكتشفنا شيئاً قد يمنحنا فرصة لأن نتصرف كما تصرف جدى أو نتصرف بالطريقة التى نُفضلها نحن. عندما توفى جدى كان المتبقى من الأرض هو عشرون فداناً من أصل ١٦٠ فداناً، أمَّا الفدادين المائة والأربعون الباقية فقد تم الاستيلاء عليها لتسديد ضرائب متأخرة مستحقة ولم تُدفع، وعندما حاولنا معرفة الشخص الذى أصبح يمتلك الأرض، اكتشفنا أنه نفس الشخص الذى قام بتقدير هذه الضرائب عليها فى المقام الأول، وقام بشرائها بعد تسديد المبلغ المقرر للضرائب المستحقة.

من الواضح أن ماحدث هو كالتالى: على الرغم من أن القانون أقرَّ بعدم مشروعية فرض الضرائب على الأرض الممنوحة كهبة من جانب الدولة، وذلك لمدة أربعين عاماً، إلا أن مُقرر الضرائب بدأ فى فرضها قبل مرور فترة الأربعين عاماً بمدة كبيرة، وعندما لم يتم سداد الضرائب التى لم يكن من المقرر فرضها فى المقام الأول، أودع إخطاراً بمقر دار القضاء مُخطراً فيه المالك بالأمر، وبالطبع فقد كان جدى يعيش بعيداً عن مدينته التى تبعد بمسافة ١٨٠ ميل، وكان نادراً مايُغادرها، ولم يكن من الممكن على الإطلاق أن يطلع على هذا الإخطار فى الوقت المناسب؛ حتى يقوم بدفع المتأخرات، لذلك قام مقرر الضرائب هذا بشراء قطعة الأرض عندما لم يُسدد أبى الضرائب المستحقة والتى لم يكن من المفترض إقرارها فى المقام الأول، وعندما قمنا بزيارة الأرض، وجدنا أن شركة بترول "سنكلير" قد أقامت مصفاة لتكرير البترول على مساحة الفدادين المائة والأربعين التى استولى عليها مقرر الضرائب من جدى، وبالقرب منها أقام يعيش مقرر الضرائب العجوز فى منزل فخم، وكل هذا على أرض جدى التى منحتها له الحكومة.

تناقشنا طويلاً بشأن مايجب علينا القيام به إزاء هذا الموقف. هل يجب علينا مُقاضاة هذا الرجل لاسترجاع أرضنا؟ أو هل ندع هذا الأمر برمته؟ ألا يجب أن يدفع ثمن أخطائه؟ ثم فكرنا فيما كان عسى أن يفعله جدى فى مثل

هذا الموقف، لقد كان دائماً مايشعر بأهمية الأمانة والنزاهة فى حياة الإنسان. إن جدى لم ينسب الفضل لنفسه أبداً فى أى شىء قام به، إنه لم يفخر أبداً فى أية مناسبة من المناسبات بأى مساعدة قدمها لأى شخص، فما أخبر قط من ساعدهم عن مصدر الأموال التى تصلهم، فهو يقوم فقط بإرسال المبالغ المالية أو إيداع تلك المبالغ فى حسابهم فى البنك نيابةً عنهم، ويطلب من شخص ما أن يُعلمهم أن الأموال تحت تصرفهم شريطة ألا يُخبروا أحداً عن مصدرها، وفى النهاية عرفنا ما التصرف الواجب علينا اتخاذه. لقد عرفنا تماماً ما الذى كان جدى حرياً بأن يفعله فى مثل هذا الموقف، كان سيدع الأمر برمته، ويدع مقرر الضرائب يحصد ثمار سلوكه المشين سواء فى الدنيا أو الآخرة.

ربما لم يتمكن جدى من أن يترك لنا قطعة أرض غنية بالبترول فى أوكلاهوما، إلا أنه ترك لنا ماهو أهم من ذلك بكثير. إن إصراره على التواضع والتعاطف والتراحم، وعلى قضاء حياته فى مساعدة مَنْ حوله دون التفكير فى شكر أو جزاء، هذا هو ميراث عائلتنا الحقيقى، لقد أثّر جدى فى أجيال متتالية من خلال المساعدة التى كان يمنحها لهم، إن هذا كله لايُقدر بثمن. إن لدينا قيماً غالية أحاول زرعها فى أطفالى؛ للمحافظة على تراث الـ"تشاكو" الذى تتناقله الأجيال من جيل لآخر.

❂ هناك بعض المصادر التى يكتسب منها الإنسان الشعور الحقيقى بالقيمة والأهمية، أحد تلك المصادر هو تقديم المساعدة للمحتاجين فى الخفاء دون الإعلان عنها أو التباهى بها، وهذا يُذكرنى بوالدى، لقد كان عضواً مستقلاً فى البرلمان الإنجليزى، وكان يتميز بتواضعه الشديد وأنجز العديد من الأعمال الجليلة التى لم يعلم بشأنها أى شخص، وقد دخلنا إلى الغرف الخاصة بوالدى، والتى كانت موجودة بقبو المنزل لأول مرة بعد وفاته بيوم واحد، وهناك اكتشفنا طبيعة حياته العملية وطبيعة اهتماماته والإنجازات التى كان يسعى لتحقيقها، والدرجة العلمية الرفيعة التى حصل عليها، والتصميمات التى وضعها، والكتب التى قام بتأليفها، وكذلك مصادر أمواله التى

كان يتبرع بها لمساعدة المحتاجين، وأتذكر الآن بوضوح كيف كان والدى يطلب منى ألا أتحدث عن أى شيء قد يشعر الآخرين بالدونية ، وألا أكون من الأشخاص الذين يسقطون أو يتناسون الأسماء والأماكن أو من أولئك الذين يتحدثون عن أنفسهم ومميزاتهم وممتلكاتهم فقط.

لقد أصبحت مقتنعاً بدرجة كبيرة أنه طالما اننا نريد أن نحيا. وأن نحب وأن نتعلم وأن نخلف وراءنا تراثاً أخلاقياً وأدبياً لأبنائنا، فإننا لن نشعر فحسب بالرضا والصفاء الذهنى، بل كذلك ستقوى حياتنا بروح التعاضد والتعاون، وتنفجر بداخلنا طاقات جديدة وتقوى بصيرتنا، وتظهر أمامنا فرص جديدة ومسؤوليات وموارد أكبر بكثير مما نتخيل.

تعاون مدرب

لاحظ فى هذه القصة كيف أن القيام ببساطة بإعادة تحديد الهدف أو التوقعات الذهنية، أصبح أساساً لموسم بطولة وتعاضد بالنسبة لأولئك الأطفال الصغار.

أنا رجل أعمال ارتحلت كثيراً قبل أن يكبر أطفالى، وقبل أن يبدأوا فى استيعاب مايجرى حولهم، وقد قررت عندما وصل ابنى الأصغر إلى الصف الخامس، بغض الطرف عن كل مشاغلى، أن أتطوع لتدريب فريق كرة السلة المقابل لمرحلته العُمرية، وقد كنت على ثقة من قدرتى على تدريب هذا الفريق ومساعدة أولئك الأطفال على التمتع بلياقة بدنية عالية، وتكوين فريق منهم يتمتع بمستوى مرتفع وذلك نظراً لكونى لاعب كرة سلة سابق بفريق الجامعة ومدرب لفريق المدرسة الثانوية لعدة سنوات، وكذلك مدرباً للفريق الأوليمبى الأوروبى. كنت ألعب من أجل الفوز، وعلّمت أطفالى الثلاثة نفس المبدأ، وهم جميعاً لاعبون مهرة.

كان ولدى جاسون يتمتع بموهبة حقيقية، ومن خلال تدريبى له سوف يحصل أخيراً على فرصة للظهور كلاعب ماهر، وقد لعب فى فريق آخر حقق نجاحات ملحوظة، لكنه قرر الانتقال إلى الفريق الذى سوف أقوم بتدريبه يملؤه الأمل والشعور بالإثارة، وذهبت إلى التدريب الأول لكننى عدت إلى منزلى وأنا مُدمر نفسياً، كان مستوى الأولاد بالفريق سيئاً للغاية، كان هناك نحو ثلاثة لاعبين لديهم القدرة على اللعب بصورة جيدة، أمّا بقية الفريق فكانوا جميعاً دون المستوى تعوزهم الرشاقة وخفة الحركة، وكانوا يتمكنون بصعوبة من الإمساك بالكرة. كل تدريب كان بالنسبة لى كابوساً رهيباً، وشعرت أننى ارتكبت حماقة كبيرة عندما نقلت ولدى إلى مثل هذا الفريق المتدنى كثيراً فى المستوى، فقد ضاع الموسم كله بالنسبة له.

وبعد المباراتين الأوليين، أصبح من الواضح أن علىّ إبقاء اللاعبين الثلاثة الذين يُجيدون اللعب داخل الملعب طوال مدة المباراة، وإلا ستحيق بالفريق

هزيمة ساحقة، وحتى في حالة وجودهم طوال مدة المباراة داخل الملعب نخسر كل المباريات التى نلعبها، كما أننى لم أرضَ أبداً عن مستواهم. وبدأت أتذكر التعليقات التى كنت أطلقها بنفسى على بعض المدربين الآخرين الذين كانوا يدربون ولدى فى الماضى قبل انضمامه للفريق الذى أُشرف على تدريبه ومن أمثلتها: "إنه يقوم بالتدريب فقط من أجل تعزيز فرص ولده. فهو لايهتم ببقية الأولاد فى الفريق" وبدأت أرى هذا وأشعر به، وانتابنى القلق فى قرارة نفسى من أن يكون هذا هو السبب وراء تضحيتى بالوقت والجهد. على الرغم من يقينى من افتقار أولئك الأولاد للمهارة المطلوبة، ولا أزال غير متيقن من صحة هذا الأمر، إلا أننى قلقت كثيراً بهذا الشأن حتى شعرت أنه يجب علىَّ أن أقوم بشىء ما حياله.

وقررت أن أنسى كل أفكارى وآرائى بشأن أهمية تحقيق الفوز. وأن أجعل من الموسم شيئاً مختلفاً، واجتمعت باللاعبين وآبائهم معاً، وأخبرتهم أننى قررت منح كل اللاعبين وقتاً متساوياً داخل الملعب بصرف النظر عن قدراتهم ومهاراتهم، وسألتهم جميعاً عن توقعاتهم، وعما يأملونه من هذا الموسم سألت الآباء عن اقتراحاتهم بالنسبة لكيفية قيامى بمساعدة أبنائهم على تحقيق تقدم فى مستواهم، ثم أخبرتهم عن توقعاتى كمدرب لأبنائهم. شعروا بالدهشة إزاء مبادرتى هذه حتى إنهم رغبوا فى مساعدتى بكل ما فى وسعهم. وأصبحوا جزءاً من هذا الموسم بصورة لم أعهدها من قبل أثناء عملى كمدرب.

كان مستوى الأولاد لايزال سيئاً للغاية، لكنهم لم يُدركوا هذا. كانوا يلعبون بأقصى طاقة لديهم، وتوقفوا عن إحراز الأهداف، لم نول هذا الأمر اهتماماً كبيراً، كنا نستمتع بوقتنا وكانوا يشعرون بسعادة بالغة، وقد رفض اللاعبون الثلاثة فى البداية الانصياع لهذا إلا أنهم سرعان ما بدأوا فى الاستجابة والتجاوب معنا، وفى نهاية الموسم قال لى ولدى الذى يبلغ من العمر عشر سنوات: "حسناً، لم يكن مستوى الفريق مرتفعاً. إلا أن الأولاد أحبوه دون شك، وجميعهم يقولون: إنها أول مرة بالنسبة لهم يحظون فيها بفرصة للعب

مساوية للاعبين المتميزين، لذا، أعتقد أن هذا أمر جيد، وهم جميعاً يتساءلون ما إذا كنت سأقوم بتدريبهم العام القادم".

❋ *أليس من المثير أننا نريد من أطفالنا أن يتصرفوا تماماً كالبالغين، بينما الآباء أنفسهم يتصرفون كالأطفال! إن هذا المدرب يملك قدرة مذهلة على إعادة تسمية اللعبة من منافسة المكسب والخسارة إلى المتعة والتعلم. لقد فعل هذا بالاستعانة بحسه المرهف وأشرك الأولاد فيما يقوم به وحصل على المساندة العاطفية من الآباء فيما يقوم به. إن كل شيء تقريباً يعتمد على تعريفك لكلمة "المنفعة" أو "الكسب". إذا كان الكسب يعني أن تهزم الآخرين، فإن كل السلوك والتصرفات والمواقف سوف تسير في هذا الاتجاه، أمّا إذا كان الكسب يعني الحصول على فرص متساوية وقدر كبير من المتعة والتعلم، فإن كل سلوك وتصرفات الإنسان سوف تسير في هذا الاتجاه. من المهم جداً الحصول على معنى وإحساس واضح ومشترك لمعنى الكسب أو المنفعة في البداية.*

إنقاذ كنز تاريخى

أثناء قراءتك لهذه القصة، حاول أن تستشعر قوة الإثارة وروح المبادرة لدى أم جعلت أسرتها تلعب دوراً فعالاً فى مشروع عظيم لخدمة المجتمع، تخيَّل فقط دروس الحياة العميقة التى يتم تدريسها هنا.

كنت أخطط أنا وزوجى للانتقال إلى منزل الأحلام الذى طالما خططنا للحياة به فور انتهائه من دراسته، وحتى ذلك الحين كنا نعيش مع أطفالنا الثلاثة بشقة صغيرة فى وسط المدينة، وعلى بُعد عدة مبان كان يقع مبنى تاريخى يُسمى مبنى الأكاديمية، كان المبنى على وشك الانهيار، حيث كانت حالته سيئة للغاية، إلا أنه كان لايزال بإمكانى استنشاق عبق الماضى منه، وعلمت أن هذا المبنى الرائع كان مركزاً لنشر العلم والحضارة فى مطلع القرن، وإنه ليعد الآن أحد أكثر المواقع التاريخية قيمة فى غرب الولايات المتحدة.

وسرعان ما نما بداخلى حُب كبير لهذا المبنى التاريخى، وفى كل مرة أمر بجانبه، أتساءل عن القصص التى يحتويها هذا المبنى بين جدرانه وعن قدره والمصير الذى سيؤول إليه فى النهاية. كما جذب هذا المبنى انتباه أطفالى، وبدأوا فى إطلاق تعليقاتهم عليه.

وفى أحد الأيام خلال زيارة لمكتبة المدينة مع أطفالى، اكتشفنا خطة لإحياء وتجديد مبنى الأكاديمية القديم وتحويله إلى مكتبة جديدة، وغمرتنى السعادة عند سماعى لهذا الخبر، إلا أننى علمت كذلك أنه إذا تم رفض الاقتراح، فسيتم هدم المبنى الجميل. كانت هناك معارضة متزايدة على اقتراح تجديد وإحياء المبنى لأسباب متعلقة بالميزانية، إلا أننى كنت مقتنعاً أن تحويل المبنى إلى مكتبة هو اقتراح سديد، وعائلتى كذلك تحمل حباً كبيراً للمكتبات، فأحياناً ما نزور المكتبات القديمة خلال الإجازات.

وسرعان ما أشركت زوجى وأطفالى فى هذا الأمر عندما عرفت أن هناك اقتراعاً على هذا المشروع، وقررت أن يكون لى دور فى هذا الأمر، لذا فقبل

أسبوع واحد من الاقتراع قمت بعمل بعض النشرات المجانية التى وزعتها على الأصدقاء والجيران، وفى الليلة التى سبقت التصويت اجتمعت وأطفالى حاملين اللافتات التى صنعتها بنفسى، واحتشدنا حول المبنى القديم، وسرعان ما انضم إلينا بعض الطلبة كما انضم إلينا آخرون.

وعلى الرغم من برودة الجو، فقد وقفت مع أطفالى (الذين يبلغون من العمر سنتين وأربع سنوات وسبع سنوات) مُلوِّحين باللافتات للسيارات المارة. وكان أطفالى يقفزون من الإثارة وهم يصيحون: "إننا سوف ننقذ مبنى الأكاديمية" وقد ظهرنا تلك الليلة فى الأخبار المحلية بالتليفزيون، وكان الأطفال يشعرون بإثارة كبيرة حتى إننا قررنا مواصلة احتشادنا حول المبنى حتى اليوم التالى.

يوم الاقتراع. وفى ذلك اليوم انضم إلينا كثيرون فى محاولة مستميتة منا جميعاً لإنقاذ تاريخنا.

وكم كانت فرحتنا عندما جاءت نتيجة الاقتراع لصالحنا، إلا أن مهمتنا لم تنته بعد، فقد تم الإعلان عن حملة لجمع تبرعات تصل إلى ستة ملايين دولار خلال مدة لاتزيد عن أربعة أشهر، وكان هذا موقف حياة أو موت، حيث إنه ما لم يتم جمع المبلغ خلال الوقت المحدد فسوف يتم هدم المبنى، وكان قلب عائلتى مُعلقاً بهذا الأمر، لذا شاركت بنفسى فى جمع المبلغ المطلوب.

وفكرت فى استحالة جمع مثل هذا المبلغ الكبير خلال هذه المدة، وكذلك فى صعوبة اشتراكى فى مثل هذا الأمر، فستة ملايين دولار ليست بالمبلغ القليل، ثم ماهى علاقتى أنا بعالم المال حتى أشترك فى جمع مثل هذا المبلغ، فأنا مُدبرة منزل وَلدىَّ ثلاثة أطفال، وعائلتى تُدبر أمورها بصعوبة، ولا أعرف مَنْ يمكنه التبرع بما يزيد عن بضع دولارات، إلا أننى شعرت أنه من المهم أن يشترك أشخاص مثلى فى إنقاذ مثل هذا المبني العتيق الذى يُعد علامة بارزة فى تاريخنا المعاصر.

وفكرت كثيراً فى الطريقة التى يمكننى بها تقديم المساعدة، وداخلنى شعور قوى أن الأسر البسيطة فى مجتمعي يجب أن تكون جزءاً من مساعى إنقاذ مبنى

الأكاديمية. وكلما زاد تفكيرى فى هذا الأمر كلما راودتنى أفكار أكثر، وقد أدى هذا كله إلى الفكرة الرائدة التى تبادرت إلى ذهنى، فكرة حملة نيكل وديم لإنقاذ الأكاديمية. إن فكرتى لم تكن من أجل جمع ملايين الدولارات، إلا أنها سوف تقوم دون شك بتوعية الناس بأهمية إنقاذ تاريخهم.

وخلال الأشهر الأربعة لجمع التبرعات، انغمست أسرتى تماماً فى أعمال الحملة، وكان كل من يتصل بمنزلنا يسمع الرسالة المرحة الموضوعة بصوت أطفالى على جهاز الرد والتى تقول: "نأسف لعدم وجودنا بالمنزل، فنحن بالخارج منشغلون بإنقاذ مبنى الأكاديمية" وكان هذا هو أحد أكثر الأوقات انشغالاً فى حياتنا، بل وكذلك أكثر الأوقات متعة وإرضاء بالنسبة لنا.

كنت مقتنعة أن لدى أسرتى الكثير لتقدمه، واستخدمت غاية ما نطيق من مواهبنا وقدراتنا، وتلقيت قدراً كبيراً من الأمل والتشجيع وأنا أعرف أن أطفالى سوف يسيرون فى طرقات المكتبة الجديدة تماماً، كما كانت تفعل جدتهم عندما كانت تحضر دروساً هناك فى مبنى الأكاديمية منذ أربعين عاماً مضت. كان هذا دون شك جزءاً من ميراث أطفالى وجزءاً كذلك من مستقبلهم. كنت أود أن يكون بإمكانهم وزملائهم أن يقولوا: "لقد ساعدت فى إنقاذ مبنى الأكاديمية".

لقد اشترك أطفالى جنباً إلى جنب مع أطفال كثيرين فى مسابقة للآداب والفنون، شاركت بنفسى فى تنظيمها. كان هناك أكثر من مائة مشترك من طلبة المدارس، وقد أبدى كبار السن بمراكز رعايتهم سعادة بالغة، واستعداداً قوياً للإشراف على المسابقة وإصدار أحكامهم بالنسبة للمشتركين.

لقد شاهدت أطفالى يدخرون من مصروفهم الشخصى من أجل التبرع لإنقاذ مبنى الأكاديمية، وقمنا عدة مرات خلال الشهر بزيارة المكتبة لإيداع سنتات أطفالى فى صندوق التبرعات، وأصبح هذا تقليداً معتاداً بالنسبة لأطفالنا وللأطفال الآخرين على حد سواء، وكانوا يشعرون بفخر عندما يرون أن الصندوق الذى يودعون فيه تبرعاتهم ملئ حتى نهايته.

كما شاركت في تنظيم سباق تبلغ مسافته خمسة كيلو مترات، شارك فيه مئات الأشخاص - صغاراً وكباراً بل ومعوقين - جميعهم اشتركوا في السباق من أجل إنقاذ إرثهم. كانت رؤية كل هذه الوجوه تؤثر فيَّ بشدة، كذلك راودني شعور حقيقي بالفخر بهذا المجتمع في ذلك اليوم.

وقد كان أشد ما أثَّر فيَّ ما حدث يوم تنظيف مبنى الأكاديمية. فقد شاهدت أطفالي يعملون بجدٍ ونشاط وسعادة بالغة، جنباً إلى جنب مع أطفال آخرين في تنظيف المبنى، وشعرت بفخر بالغ خاصةً عندما شاهدت ولدي الذي يبلغ من العمر عامين ليس أكثر يعمل دون تذمر أو تجهم، وكان هناك آخرون يعملون إلى جوارنا منهم الجيران والأقارب والأصدقاء ومواطنون آخرون، وكلهم متطوعون يقومون بعملهم من منطلق الحب.

وللقيام بالمهمة على نحو صحيح، قام والدي بإحضار كل أنواع الأدوات الخاصة بتنظيف الفناء، كما أحضر مولِّداً خاصاً بالأدوات الكهربائية، وساعدت والدتي الأطفال في زراعة الزهور في مكان النافورة المهجورة أمام المبنى، كانت تأتي مرتين أسبوعياً، واستمرت كذلك عدة أشهر مع أطفالي حاملةً معها بمشقةٍ وجهد كبيرين أوعية الماء لسقاية الزهور، وشاهد الأطفال تلك الزهور وهي تنمو وتزدهر بعد ريِّها بالحب والرعاية حتى حلول الخريف التالي، حيث ذبلت الزهور وماتت شأن كل الزهور.

وأخيراً جاء اليوم الذي انتظرته طويلاً، فقد انتهت مهلة جمع التبرعات من أجل إنقاذ مبنى الأكاديمية، واستغرقت عملية إحصاء التبرعات الموجودة بصندوق التبرعات إحدى عشرة ساعة كاملة؛ حيث قاموا بإحصاء الملايين الستة، دولاراً دولاراً وسنتاً سنتاً! كان بإمكاننا جميعاً الاحتفال بهذا النصر، أفراد وعائلات ومنظمات وأطفالاً وبصفةٍ خاصة الأطفال كان وقتاً لايمكن أن يُمحى من ذاكرتنا أبداً.

وبفضل الجهود المبذولة من قِبَل الجميع، سوف يحيا تراث مدينتنا، وسوف تستقبل الأكاديمية قرناً جديداً في وجود الأطفال مرة أخرى وهم يجرون في أركانها وأروقتها، ويبحثون عن الكتب التي يُريدون قراءتها. تروق لي فكرة أن

أسرتى كان لها دور، وأنها شكلت فارقاً فى هذه الجهود النبيلة التى بُذلت بهدف إنقاذ الأكاديمية، ولكن الأهم من هذا، أن هذا قد أوجد اختلافاً كبيراً لدى أبنائى، فهم يعرفون الآن ماذا يفعلون، وبماذا يؤمنون، وأن مايعملون بجد من أجله سوف يُجنون ثماره لاحقاً. إن جهودهم تُمثل أهمية كبرى، وإذا كانوا يؤمنون بما يقومون به، فسيمكنهم تحقيق أى شيء.

يحدث شيء مذهل يُشبه السحر عندما يكون للناس هدف غير شخصي، هدف لا يتعلق مباشرة بما يريده الإنسان لنفسه. وهذه القصة توضح هذه النقطة بصورة جميلة. عندما نعيش خارج أنفسنا غارقين في حُب الآخرين وخدمة المجتمع، فإننا لانقوم فقط باكتشاف أنفسنا وإيجاد مكان لها في هذا العالم، بل إننا نصوغ أو نُشكل نُبل وشهامة الروح.

هل يمكنك أن تبدأ في تصور تأثير هذه الأم على حياة أطفالها عن طريق إشراكهم في مثل هذا العمل القيِّم؟

هل يمكنك تصور تأثير مثل هذه التجربة الغنية المُفعمة بالحيوية في وجود طاقة البصيرة المشتركة (العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك)؟ إنها حقاً لتقصد الاتجاه الصحيح، ولا يمكن مقارنة أى ثروة أو تقدير اجتماعي بالإنجاز الفائق والمدخل الذى حققته هذه الأم.

وكما يقول ألبرت شويتزر: "إننى لا أعرف مصيرك، إلا أننى أعرف شيئاً واحداً: إن أولئك الذين عرفوا كيف يساعدون الآخرين ويُشكلون فائدة لمجتمعهم، هم فقط الذين سوف يشعرون بسعادة حقيقية".

ساوث بند، إنديانا

التواصل عبر الأجيال من أجل مجتمع أفضل

تساءل كثيرون عن إمكانية تطبيق مبادئ العادات السبع على مجتمع بأكمله. القصة التالية أطول من معظم القصص بهذا الكتاب، وسوف تتطلب بعض الجهد الزائد والدراسة المتأنية، إلا أننى أشجعك عزيزى القارئ على بذل هذا المجهود البسيط لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، وأعتقد أن هذه القصة سوف تلفت النظر لما يمكن تحقيقه فى مختلف المجتمعات عبر العالم كله. لاحظ كيف أن السر يكمن فى الأفراد المفعمين بالحيوية والذين يعملون فى إطار دائرة تأثيرهم (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة)، فقد اهتموا بأشياء يمكنهم تحويلها إلى الأفضل، مهما كان حجمها. إنك سوف تلاحظ أن هذه القصة لا تتناول معجزات، ولكن تتناول نمط فهم وتفاهم وحب واهتمام ورعاية بين الناس، وهذا النمط ينمو ويزداد بهدوء وترو، وسوف أروى لكم بنفسى هذه القصة.

منذ خمسين عاماً مضت كانت مدينة ساوث بند فى ولاية إنديانا الأمريكية مدينة صناعية مزدهرة، فكانت موطن خطوط إنتاج سيارات ستود باكر، وكانت معظم القاعدة الضريبية بها قائمة على صناعة السيارات، أمّا الآن، فمدينة ساوث بند تعرف كموطن جامعة نوتردام، وبالنسبة للقوى العاملة للمدينة فترتكز على صناعة الإلكترونيات والتكنولوجيا المتقدمة.

ولا تزال ساوث بند مجتمعاً متنوعاً إلا أنها غير محصنة على الإطلاق ضد المشكلات والأمراض التى تصيب أى مجتمع ككل. إن التفكك الأسرى وحالات الانفصال بين الوالدين، وكذلك غياب روح العائلة هى الأسباب الأساسية لمعظم مشكلات ساوث بند، وكحال العديد من المدن عبر الولايات المتحدة تتراوح تلك

التحديات والمشكلات من جرائم الأحداث إلى عنف العصابات المُنظمة إلى إدمان المراهقين للمخدرات، وكذلك حاجة سوق العمل إلى العمال المهرة المؤهلين.

وفى عام ١٩٩٣ أتم دافيد جاريت - المحاسب القانونى فى مدينة ساوث بند - تدريبه على العادات السبع، وانتهى إلى ما يُشبه رسالة الحياة، وكانت تلك الرسالة كما قرر هو بنفسه نشر العادات السبع خلال المجتمع بأكمله.

يقول جاريت: "كنت أحد أعضاء مكتب خدمات الشباب، وتعاملنا كثيراً مع مشكلات الأطفال الذين تُساء معاملتهم، والأطفال الذين يهربون من منزل والديهم والشباب الذين يُعانون من مختلف الاضطرابات، واستمر بقائى فى هذا المكان لمدة ثمانى سنوات، وكنت أرى بنفسى نفس المشكلات تتكرر فى كل أسرة، وقد نجحنا فى مساعدة بعض الأفراد، ولكن كان كسر الدائرة التى يُصبح خلالها المعتدى عليهم معتدين بمرور الوقت، تحدياً طويل المدى يصعب معه أى علاج فورى.

كنا نسأل أنفسنا باستمرار: ما الذى نقوم به من أجل الجيل القادم؟ وبدا لى أن عدم احترام الذات يلعب دوراً مهماً فى معظم المشكلات التى نراها أمامنا. فكرت فى أننا إذا تمكنا من إيجاد طريقة لمنح الشباب شيئاً ما قد يجعلهم يشعرون باحترام أكبر لأنفسهم ولإمكانياتهم وحياتهم، يمكن أن يكون لهذا تأثير أكبر على حياتهم، وعلى المجتمع ككل".

وقرر جاريت أن الخطوة الإيجابية الأولى يجب أن تتمثل فى جعل التدريب على العادات السبع متوفراً لنطاق واسع من سكان ساوث بند، وتضمنت تلك العملية جمع كل المنظمات من أرجاء المجتمع، وخلق رؤية وخطة شاملة لتعليم وتطبيق مبادئ العادات السبع بدءاً من المستوى الأول.

وفى ساوث بند كان ذلك يعنى تنظيم جهود وموارد الجهات المتجمعة مثل: الغرفة التجارية، وجامعة نوتردام، والمستشفيات، والحضانات، والمدارس، والمكتبات، والعديد من الشركات التجارية المحلية، ووكالات الخدمات، والنوادى، وأصبحت الغرفة التجارية فى ساوث بند هى الجهة صاحبة

الترخيص، وعلى مدار عدة سنوات تم تدريب المواطنين الآن فى دورات سبق توفيرها من قِبَل أصحاب الأعمال أو المنظمات المختلفة. أصبح جاريت مُنسقاً ومدرباً للعادات السبع، وقام مكتب المحاسبة القانونية الذى يعمل به بتدريب ما يقرب من أربعمائة من الموظفين.

التقريب بين الجيلين من أجل تحقيق النفعة للمجتمع كله

كان هدف جاريت ببساطة هو تقديم مادة العادات السبع للمجتمع كله وغرس البذور التى سوف تقوى وتزدهر مع الوقت. لقد أدرك أنها عملية يمكن تنفيذها على المدى الطويل، ويتم جنى ثمارها بعد سنوات طوال، إلا أنه قد ظهرت هناك بعض الأفرع الصغيرة التى تُعتبر مشجعة إلى حدٍ كبير.

بعد أن مرت إحدى السيدات وهى كاثى نيومات بإحدى تلك الدورات التدريبية فى ساوث بند، وجدت أن هناك فرصة لتطبيق المادة التى درستها فى التعامل مع مجالين من مجالات الاهتمام بالنسبة لها، وكاثى نيومان متطوعة طوال الوقت (طوال ساعات الدوام المعتادة) فى المدرسة المتوسطة بمدينة ساوث بند، وهى كذلك زوجة إدوارد نيومات المدير التنفيذى فى خدمات رعاية الصليب الأحمر والتى تقوم بتشغيل ثلاثة مرافق لرعاية كبار السن فى ساوث بند البالغ عدد سكانها ١١٠٠٠٠ نسمة.

وخلال عملها التطوعى فى مدارس ساوث بند لاحظت كاثى نيومان أن عدداً كبيراً من طلبة المدارس يُعانون من عدم الثقة بالنفس واحترام الذات، ويفتقرون إلى وضوح الاتجاه، كما يُعانون من الحساسية العالية للمؤثرات السلبية.

إن التأثير قصير المدى لهذا كان يتمثل في المشكلات النظامية بالمدارس، وفى زيادة جرائم الأحداث، أما التأثير طويل المدى، فكان يتمثل فى تآكل المجتمع ـ وكذلك من بين أشياء أخرى عديدة ـ فى إصدار جيل غير مُعد وغير مؤهل للقيام بإسهامات إيجابية، سواء فى مجال العمل، أو المجال المجتمعى.

وقد تعلمت كاثى من خلال طبيعة عمل زوجها أن العدالة الاجتماعية وحالات الانفصال عن المجتمع يظهران كذلك بين كبار السن، فالعديد من نزلاء دور رعاية كبار السن كانوا كذلك يُعانون من الحساسية الشديدة إزاء الأسباب المتعلقة بالتفكك الأسرى والانعزال عن المجتمع بصفةٍ عامة.

ولم تكن السيدة كاثى نيومان الوحيدة التى أبدت هذه الملاحظات، إلا أنها كانت فى موقع فريد يُتيح لها القيام بشىء إيجابى لمعالجة هذه المشكلات عندما أُتيحت لها الفرصة، فقد شاركت فى الجهود المبذولة من قِبَل مُشرفى ومديرى المدرسة التى تعمل بها، ومشرفى المواد الخاصة ببرنامج توعية المجتمع فى الحصول على منحة من الشركة التى تملكها عائلة زوجها. كان الهدف هو معالجة المشكلات لدى جيل الشباب وجيل العجائز من أجل المنفعة العامة للمجتمع ككل.

وأخذت الحملة شكل مبادرة تبحث عن مصلحة ومنفعة كلا الجيلين: جيل الشباب، وجيل كبار السن، مبادرة لإنقاذ حياة قطاع كبير من سكان مدينة ساوث بند، وجذبت الحملة الاهتمام القوى لهذه المدينة.

وقد تم شن هذه الحملة عام ١٩٩٧، وأُطلق عليها اسم برنامج (تشجيع الأعمال للطلبة والمدرسين) وقد تضمن البرنامج منهجاً ثلاثى الأبعاد يُدمج المبادئ الخاصة بالعادات السبع.

وفى الخطوة الأولى من هذا البرنامج، تم منح دورات تدريبية خاصة بالعادات السبع لطلبة الصف السابع والثامن فى ثلاث من المدارس الخمس الموجودة بمدينة ساوث بند، فى محاولة لمساعدة الطلبة على التعامل بصورة أكثر فاعلية فى علاقاتهم المختلفة، وفى نموهم النفسى والعقلى، كما تم منح المدرسين بالمدارس الثلاث دورات تدريبية مماثلة؛ حتى يتمكنوا من استخدام تلك المبادئ فى لغتهم وطريقة معاملتهم للأطفال خلال وجودهم بالفصل المدرسى.

وبدلاً من تدريس العادات السبع فى دورة تدريبية تتناولها خطوة بخطوة، تم دمج مادة العادات السبع فى المنهج الدراسى؛ بحيث إنه عندما يجد المدرس الفرصة لتوضيح أحد المبادئ أو التأكيد على أهمية عادة معينة يفعل هذا دون أن يخرج عن المنهج المقرر، فعلى سبيل المثال: إذا أبدى أى طالب ملاحظة تُنقص أو تحط من قدر شخص آخر، قد يستغرق المدرس لحظة يتحدث فيها عن رصيد بنك الأحاسيس ومبدأ احترام أولئك الغائبين عنا.

وقد قامت "بات شاجداى" بتدريس العادات السبع كعلم من علوم الحياة لمدة خمس وأربعين دقيقة كل أسبوع لطلبتها بمدرسة جاكسون المتوسطة.

وتقول "بات شاجداى": "كان هذا سهلاً إلى حدٍ ما، لأن الرسالة كانت تتعلق بصورةٍ كبيرة بالأمور العائلية". لقد بدأت بنظرةٍ عامة على المبادئ كلها، ثم بدأت الحديث بالتفصيل عن كل عادة من العادات السبع، وجعلت الأطفال يتحدثون عن حياتهم ومشكلاتهم الأسرية، وتطور الأمر وأصبح أقرب ما يكون إلى المناقشة الجماعية فكان كما لو أن شخصاً فتح الباب أمام تدفق عظيم للمشاعر والأحاسيس، فقد كان الأطفال متشوقين للحديث عن حياتهم.

وتواصل بات حديثها قائلة: "إذا تمت معالجة المادة بصورة جيدة، يبدو الأمر كما لو أنك تقوم بإزالة العديد من الموانع الدفاعية التى قام الناس بتشكيلها. يجب تقديم المادة كطريقة تسمح لهم بالحديث عن حياتهم، وليس كنظام من القواعد التى يجب عليهم أن يتعايشوا معها".

وبينما كان طلبتها متشوقين لأن يشاركوها مشاعر الرفض والانعزال، لم يتحمسوا لتقبُّل المسؤولية عن حياتهم أو عن تحقيق السعادة لأنفسهم، وهذا هو ما لاحظته شاجداى بنفسها.

وتقول شاجداى: "يمكنني أن أقوم بتدريس وتعليم روح المبادرة حتى آخر لحظة فى حياتى، إلا أن العيب يكمن فى المجتمع نفسه، فنحن نكره تحمل المسؤولية ودائماً ما نلقى باللائمة على الآخرين، وهذا الشعور موجود فى كل مكان حولنا، ومتأصل بداخلنا إلى درجة كبيرة. إذا تخلصنا من هذا، فستصبح

وظيفتى داخل الفصل أكثر سهولة. إن العادات السبع تُعلمنا أن علينا البدء بتغيير أنفسنا قبل أن نحاول تغيير الآخرين، وأنا أقول لطلبتى إنهم إذا اتبعوا هذه الفلسفة، فسوف تتغير حياتهم إلى الأفضل".

البحث عن التفاهم بين الأجيال وبناء شعور بأهمية الذات بينهم

الجزء الثانى من مبادرة برنامج تشجيع الأعمال للطلبة والمدرسين كان مصمماً لمعالجة الشعور بالغُربة والعُزلة فيما بين الشباب وكبار السن فى مدينة ساوث بند، وذلك من خلال خلق برنامج لتشجيع التفاعل بين طلبة المدرسة المتوسطة والنزلاء من كبار السن والموجودين بدور الرعاية فى مدينة ساوث بند. كان الهدف هو تدعيم ومساندة الطلبة بصورة إيجابية من خلال منحهم الفرصة لممارسة مهارة تكوين العلاقات، والبحث والتفاهم مع الجيل الآخر، وكذلك فرصة لتقدير الاختلافات بين الأجيال بشكل أكثر عمقاً.

تقول شاجداى: "تحدث عن البداية، والنهاية فى ذهنك، فعندما تكون مراهقاً، وتحاول بناء علاقة قوية بينك وبين أحد كبار السن، يمكن أن تكون هذه وسيلة مدهشة لبدء التفكير فى الطريقة التى كُيفت حياتك عليها، وهى كذلك طريقة رائعة لممارسة مبدأ محاولة فهم الآخرين".

كان البرنامج مُصمماً كذلك لإنقاذ وتفعيل حياة وعلاقات نزلاء دور رعاية المسنين، وذلك من خلال السماح لهم بالتفاعل مع طلبة المدرسة المتوسطة، ومنحهم الفرصة لإقامة علاقات مع الأعضاء من صغار السن بمجتمعهم وعائلاتهم. إن بناء العلاقة التبادلية بين الأجيال ابتدأ من خلال مجالسة الطلاب بالمدارس المتوسطة لكبار السن من نزلاء دور الرعاية.

والعامل الثالث من نفس البرنامج، أدى إلى معالجة المخاوف بشأن مستقبل القوى العاملة بالمجتمع، فقد قام منسقو البرامج بتنظيم برنامج خاص بالمهن الطبية لتعريف الشباب بفرص العمل المتعددة بالمدينة فى مجال الرعاية

الصحية، كما شارك معظم الطلبة فى برنامج قاموا فيه باتباع وملاحظة العاملين فى مجال الرعاية الصحية خلال عملهم أثناء يوم العمل العادى.

وقد وجدت دراسة - أشرف عليها مكتب الإحصاء الرسمى عام ١٩٩٧ - أن الشركات ذات الاتصال الوثيق بالمناهج والأنشطة المدرسية يكون معدل دوران العمالة بها مساوياً لنصف نفس المعدل فى الشركات الأخرى، وقد أكدت الدراسات التى نُشرت فى تقرير جريدة النيويورك تايمز "إنه من خلال قيام المؤسسات بخلق اتصال وثيق وترابط واضح بين الأنظمة التعليمية بالمدارس المحلية، يمكن أن يؤدى هذا إلى المساعدة فى خلق جيل جديد من العمالة فى المستقبل يتمتع بدرجة ثبات واستقرار أكبر، وذى استعداد أكبر للعمل بجدٍ واجتهاد وأكثر ملاءمة لدخول سوق العمل فى المستقبل.

قوة البصيرة الممتدة

قد يبدو هذا الحديث كلاماً نظرياً مُكرراً، ولكن عندما اقتنع عدة مئات من طلبة مدرسة ساوث بند المتوسطة بهذه المبادئ وبدأوا فى تطبيقها عملياً جنباً إلى جنب مع عدد مساوٍ من كبار السن، كانت النتيجة مُرضية ومُجزية للجميع.

تخيل مجموعات من المراهقين المُفعمين بالحيوية يزرعون الزهور حول دور المسنين، بينما يقوم كبار السن من سكان هذه الدور بتقديم المساعدة والإرشادات. يمكنك تخيُّل الراقصين من الشباب المُفعمين بالحيوية الذين يُقدمون دروساً فى رقصة الماكارينا خطوة بخطوة مع كبار السن الذين يؤدون بعد هذا أشهر رقصات جيلهم.

تخيَّل كذلك الشعور الذى يُراود مجموعة من لاعبى كرة القدم صغار السن عند اكتشافهم أن الرجل العجوز الذى يُبادلهم المعلومات والإحصائيات الرياضية ما هو إلا المدرب المحلى الأسطورى الذى تمت تسمية ملعب كرة القدم باسمه.

تخيَّل مدى التفهم العميق الذى يصل إليه طلبة عند تلقيهم درساً عن الشعور بالإحباط الشديد، بعيداً عن كتب الدراسة ومن خلال الانفعالات العاطفية لرجال

ونساء كانوا هم أنفسهم أطفالاً ومراهقين عندما فقد آباؤهم وظائفهم، بل ومنازلهم في بعض الأحيان، واحترامهم لذاتهم في نفس الوقت.

تخيُل قدر البهجة التي يحصل عليها رجل مُسن في أيامه الأخيرة، عندما يجد مجموعة من الشباب مستمتعين بصحتهم، حتى إنهم يرجونه لزيارتهم والاجتماع بهم مرة أخرى.

كل هذا حدث بالفعل في ساوث بند.

"لقد حدثت أشياء كثيرة صغيرة ومدهشة يصعب وصفها أو الحديث عنها. إنها نظرة عين، إنها لمسة حانية، وتقول ليبي براملييت جاكسون وهي مُدرِّسة بمدرسة كلاي المتوسطة: إن ما حدث هناك يمكن التعبير عنه ببساطة من خلال موقف أطفال يبلغون من العمر أربعة عشر عاماً؛ حيث كان هؤلاء الأطفال يرفضون في البداية الذهاب إلى دور المسنين، إلا أن موقفهم هذا تغير تماماً؛ حتى إنهم يرفضون مغادرة الدار بعد زيارتها، ويتمنون أن يكون لديهم مُتسع من الوقت للاستماع والتعلم، ومشاركة كبار السن خبراتهم وتجاربهم".

وتضيف قائلة: "أعتقد أن محاولة التفهم تُعتبر المبدأ الأول الذي يُدار به العمل في ساوث بند. إنها المفتاح الرئيسي للبرنامج كله".

وقد عبَّر العديد من الأطفال عن ترددهم، بل وخوفهم من الذهاب إلى دور الرعاية، فلم يعتقدوا أبداً أن يكون لديهم ما يتحدثون عنه مع كبار السن من ساكني هذه الدورة، وكانوا يخشون من أن يكونوا غير مرغوب فيهم هناك، أو أن يُسببوا إزعاجاً لساكني الدور، إلا أنهم في النهاية أدركوا أن كبار السن مُقبلون عليهم بدرجةٍ كبيرة، ويُرحبون بوجودهم في كل وقت.

وتقول بات شاجداي: "يمكنني تحديد أربعة من طلابي كانوا يشعرون بقليل من الخوف في البداية إلا أنني لاحظت تخلصهم من هذه الحالة بعد فترة قصيرة. كان الأمر مُدهشاً بالنسبة لي. لقد ذهبنا في رحلة لمشاهدة الطيور البرية. ورأيت هؤلاء الطلاب الأربعة يخرجون من الحافلة واحداً تلو الآخر مُطأطئي رؤوسهم في احترام، وكدت أبكي وأنا أُرافق أولئك الأولاد، وأراهم ينزلون من

الحافلة فى خوف وقلق، لقد كانوا يشعرون بالفعل بخوف شديد، إلا أنهم تمكنوا من التخلص من هذا الشعور بسرعة وألفوا المكان، وعندما أخبرت طلبتى بمدى فخرى بهم، بدأت أعينهم تدمع فى تأثر، وبدا وكأن الأمر قد مس قلوبهم، ولم يخشوا من إظهار هذا، بل إن بعضهم كانوا يتشاجرون ويُحدثون جلبة الأطفال المعتادة".

لقد تم اصطحاب الطلاب فى مجموعة مراقبة الطيور البرية، والذين اشتركوا فى هذا النشاط مع كبار السن من نزلاء دور المسنين، وذلك ضمن البرنامج القومى لمراقبة الطيور البرية، من قِبَل رجل مُسن ظهر فى أول اجتماع له معهم مرتدياً معطفاً ورابطة عنق. وقف الرجل، والذى كان نادراً ما يُغادر غرفته أو يمارس حياته الاجتماعية بشكل طبيعى، فى البداية أمام الطلبة؛ ليعرض عليهم مجموعته الخاصة، ثم بدأ حديثه معهم عن مراقبة الطيور من خلال نافذة مكتبه، وذلك أثناء سني عمله كأستاذ فى جامعة نوتردام، ثم بدأ يتقرب إلى طلبته، وبدأ فى إخبارهم عن تاريخه الشخصى. وأنه كان مُقدماً لأحد البرامج الرياضية فى التليفزيون، كما أنه مؤلف كتاب يتحدث موضوعه عن نوتردام، وقام كذلك بعرض هذا الكتاب.

وتقول شاجداى: "لقد تحدث هذا الرجل مع الأطفال بصراحة، وجذبهم إليه شيء ما، وعندما سأل ما إذا كان أحد منهم يرغب فى نسخة مُصورة من مجموعته الخاصة، ارتفعت مجموعة من الأيدى طالبة مثل هذه النسخ المصورة، وعندما أعرب أحد الأولاد عن غضبه؛ بسبب عدم وجود عدد كافٍ من النسخ، عاد الرجل إلى غرفته ومعه بطاقة بيسبول مُصورة، وقفز الأولاد من الإثارة عندما أدركوا أن صورته هو على هذه البطاقة، فقد كان لاعب بيسبول كبيراً، ولكن لم يتمكن أحد من نزلاء دار المسنين من التعرف عليه".

بدا الرجل وكأنه يتغذى على حماس الطلبة الصغار، وعندما طلبوا منه العودة مرة أخرى وإجراء سلسلة من الاجتماعات معهم، بدت فرحته واضحة، واجتمع معهم بالفعل مرتين بعد هذا الاجتماع، ولكن قبل الاجتماع الثالث أخبرت إدارة دار المسنين المدرسة بأن الرجل قد توفى بشكل مفاجئ.

وتواصل بات شاجداى حديثها قائلة: "عندما عرف الصغار هذا الخبر المؤسف، تأثروا بشكل كبير، وتعجبت من مدى تأثرهم هذا، إلا أننى اعتقدت أن هناك درساً خفياً يمكن أن نستقيه من هذا الموقف".

وعلى الرغم من أن بعض المدرسين قد أعربوا عن قلقهم بشأن الحواجز بين جيل كبار السن وجيل الشباب، والتى قد تكون كبيرة جداً، إلا أن صغار السن من الشباب بدوا متشوقين لوجودهم مع كبار السن الذين لم ينتقدوا تصرفاتهم، وكانوا بحاجة إليهم للحصول على المساندة.

تقول كاثى نيومان: "هناك علاقة أخذ وعطاء بين هذين الجيلين، تضيع عند تدخل المتوسطين فى العمر فى هذه المعادلة، فمتوسطو العمر يتعاملون مع الأمور بجدية تامة، على عكس كل من جيل كبار السن، وجيل الشباب".

وتفاعل الطلاب مع كبار السن من ساكنى دور الرعاية بدرجة كبيرة، خاصة عندما طُلِبَ من الطلبة جمع قصص حياة ساكنى دور الرعاية، وقام الطلاب بعد هذا بإعادة صياغة هذه القصص بشىء من الحماسة، وبشكل إبداعى".

وتضيف كاثى نيومان قائلة: "لقد كان هناك الكثير من العمل الفنى والإبداع. قام بعض الطلبة بتقديم عروض درامية وأغان، وكانت هناك إحدى الطالبات، أعجبت بشدة بقصة حياة إحدى المُسنات وأكنّت لها فى قلبها الكثير من الاحترام، حتى إنها قامت بتكوين حوالى عشرين أو ثلاثين قصة تتناول حياة هذه السيدة، ولم تُخبر أحداً أبداً بما تقوم به، فقد قامت بهذا ببساطة انطلاقاً من اهتمامها، وحبها، ورغبتها فى إسعاد هذه السيدة، وعندما رأت مُدرستها هذه المجموعة من القصص أصابها الذهول، أما بالنسبة لعائلة تلك السيدة المُسنة، فقد أكدوا أنهم لاحظوا تغيُّراً كبيراً طرأ على حياتها، وفى قدرات التفاعل الاجتماعى لديها. كانت هذه السيدة - وهى مُدرسة سابقة تعرضت لعملية بتر لإحدى ساقيها - نادراً ما تُغادر غرفتها لأى مكان، وكان هذا قبل بداية البرنامج الذى اشترك فيه طلبة المدرسة المتوسطة، إلا أنه عندما بدأ الطلبة صغار السن فى التردد على المكان، أصبحت فجأة تقوم كل صباح وترتدى ملابسها بنفسها دون أى مساعدة خارجية؛ حيث يجدها الأولاد بانتظارهم

بباب غرفتها وهى جالسة على كرسيها المتحرك، حتى إنها طلبت من ابنها إحضار بعض التذكارات الخاصة بها من المنزل، حتى يمكنها مشاركة الطلبة فى الاستمتاع بها. لقد طرأ تغيُّر كبير على شخصيتها وموقفها من الحياة. وكان من المدهش ملاحظة التفاعل الذى حدث بينها وبين الطلبة.

السير فى طريق الآخر يمكن أن يؤدى إلى اكتشاف الذات

كان طلبة "ليبى برامليت جاكسون" يجتمعون مع ساكنى دور الرعاية وإعادة التأهيل، ومثلهم مثل بقية الطلبة الذين اشتركوا فى هذا البرنامج منذ البداية، فقد تعلموا أولاً أهمية محاولة تفهُّم كبار السن الذين يجتمعون بهم، وكان العديد من هؤلاء يُعانون من العجز الذى أقعدهم على كراسى متحركة، أو يُعانون من مرض الزهايمر، أو ما شابه من أمراض الشيخوخة التى تُسبب الضعف والوَهَن.

ويقول إدوارد نيومان: "قبل أن يأتى أولئك الطلبة إلى هذه الدور، أمضوا يوماً كاملاً فى ساحات عامة، حيث اشتركوا فى مجموعة من الأنشطة، كان الغرض منها هو تعليمهم وإخبارهم بشأن آثار الشيخوخة مع محاولة القضاء على بعض الأفكار والخرافات التى كانت تدور بأذهانهم عن كبار السن. أجرى هؤلاء الطلبة سباقات باستخدام الكراسى المتحركة وذلك على الأرض، وارتدوا نظارات غير نظيفة وعليها بعض آثار الدهون كى يعرفوا شكل الدنيا فى أعين مريض الكاتاركت، لقد رأى أولئك الطلبة بعض المشكلات التى يواجهها كبار السن الذين سوف يجتمعون بهم؛ بحيث يتمكنون من تفهُّم مشكلات أولئك الناس فى هذا العمر بشكل جيد".

وقد لاحظت برامليت جاكسون أن العديد من طلبتها قد اكتسبوا الثقة بالنفس وقوة البصيرة من خلال تقاربهم والتصاقهم بكبار السن فى إطار هذا البرنامج، وقد حصل فصلها على لقب "الفصل المثالى خلال العام"، وذلك لاشتراكه فى مثل هذا البرنامج، بل وتم اختيار هذا البرنامج نفسه من قِبَل مجلة يوم المرأة كأحد أكثر البرامج التعليمية التى تتميز بالإبداع. كان التقدير الخارجى دون شك ذا قيمة عالية، إلا أن العائد الداخلى كان ـ دون شك ـ أكبر بكثير.

وتضيف برامليت قائلة: "أحد الطلبة كان يتميز بالانطوائية، حتى إنه كان يجد صعوبة في الحديث أمام الآخرين، ولم يكن له أصدقاء كثيرون، إلا أنه بنهاية العام زاد لديه الاستعداد للحديث أمام الآخرين بدرجة كبيرة، وأصبح له أصدقاء كثيرون".

وذُهِلَ المدرسون كذلك من التحول الذى طرأ على طالب آخر وهو جوشى، الطالب بالصف الثامن كان يتميز سلوكه بالعنف والتمرد على كل شيء حوله. كان أسلوبه فظاً وسلوكه شرساً. وقد طرأ هذا التحول عليه عندما بدأ اجتماعه مع إحدى المُسنات واسمها فيوليت. كانوا فى البداية يجلسون معاً دون حديث طوال اليوم، حتى بدءا الاعتياد على بعضهما البعض، وتعلّق جوش بشدة بفيوليت، حتى إنهم وجدوه فى أحد الأيام يقوم بطلاء أظافرها بنفسه. وأكدت إحدى مُدرساته أن نسبة حضوره وتقديراته العامة ارتفعت بصورة كبيرة، وتحسنت جداً، فأخيراً أصبح جوش مهتماً بأمر ما، وانتقل اهتمامه هذا إلى غرفة الدراسة.

ومن جانبهم أكد طلبة برامليت جاكسون أن تقرُّبهم من كبار السن من ساكني دور الرعاية ساعدهم على تفهُّم الكثير من الأشياء، حتى إنهم لم يعُد يساورهم القلق بشأن تقدُّم العمر.

يقول أحد الطلبة الذى يبلغ من العمر أربعة عشر عاماً: "لقد منحنى التقرب من كبار السن نظرة جديدة لما هو حولى. إن الاستماع لقصصهم يجعلك تُفكر كيف أن الأشياء التى يقوم بها الإنسان الآن سوف تؤثر فى المدى الطويل على حياته فى المستقبل".

ويُشير طالب آخر فى الثالثة عشر من عمره: "لقد كان يخشى عدد كبير من الطلبة كبار السن، والموت، وأشياء أخرى عديدة مشابهة، إلا أننا عندما تقربنا منهم، أدركنا أنه ليس من المؤسف بهذه الدرجة أن نتقدم فى العمر".

ولم يكن الفهم المتزايد هو العائد الوحيد للمشاركين فى هذا البرنامج. كان العديد من المقيمين بإحدى دور المسنين الرئيسية يُعانون من مرض الزهايمر وأشكال أخرى من العَته أو الخَبَل والذى أدى إلى عزلهم عن العالم الخارجى، وكان حضور الطلبة ووجودهم إلى جوارهم؛ سبباً فى إشعال الرغبة فى الحياة

داخل نفوس العديد من كبار السن المرضى، كما أدى هذا بطبيعة الحال إلى زيادة الحس الاجتماعي لدى كل مَنْ اشترك في هذا البرنامج.

ويقول جريج بيركنز من فريق العاملين بهذه الدار: "لقد رأيت العديد من الأشياء المذهلة عندما تفاعل الجيلان مع بعضهما البعض، ففي العام الماضي جاءتنا طالبة صغيرة في يوم عيد الحب، ولم تكن قد تلقت دعوة بعد لحضور الحفل الذي تُقيمه المدرسة بهذه المناسبة، وقالت عنها مُدرستها إنها كانت تبكي بشدة، وكانت حزينة للغاية. جاءت هذه الطالبة لزيارة إحدى مرضى الزهايمر بالدار، وكانت هذه المريضة تُعاني من ضعف الاستجابة، وعدم القدرة على الحديث، إلا أنه عندما جلست هذه الفتاة إلى جوارهما، بدءا يتقاربان معاً، ومَدَّت المريضة يدها لتلمس الفتاة الصغيرة وكان بإمكانها إدراك حزن الفتاة. كان منظرهما معاً مؤثراً للغاية، فقد كانا يُمثلان التفاعل والتجاوب الذي يحدث بين الجيلين وقيامهما بتلبية احتياجات بعضهما البعض.

وأضاف جريج بيركنز قائلاً: "يحضر إلينا الآن مجموعة من الشباب وعائلاتهم؛ حيث يأتون لزيارة أصدقائهم المُفضلين من كبار السن في الإجازات والأعياد، وقد تقارب الجيلان من بعضهما البعض إلى درجة كبيرة جداً".

ويستكمل جريج حديثه قائلاً: "هذه الذكريات ستبقى دائماً كتاريخ حي للمجتمع ككل، وكطريقة جديدة لفهم الحياة والعلاقات بين الجيلين. إن مثل هذا البرنامج يُحقق الفائدة والمكسب للجميع، فالأمر يبدو مثل القذف بحجر صغير في بركة راكدة؛ حيث تبدأ الموجات الصغيرة في الظهور، لقد تمكنا بالفعل من خلق جيل بأكمله من الأطفال الذين يهتمون بكبار السن، وأعتقد أنك إذا تمكنت من تكوين ذكرى واحدة خاصة بخدمة المجتمع، فستنمو هذه الذكرى مع الأيام.

❂ أحد أهم المبادئ التي تعلمتها في حياتي العملية، أنه عندما يعيش الناس خارج أنفسهم من خلال الحب، وعندما يُركزون جهودهم وتفكيرهم على شئ أكبر من أنفسهم، فإن هذا يُطلق العنان لطاقاتهم وجهودهم ودوافعهم الداخلية، ويكشف عن المواهب والمهارات والقدرات الخفية بداخلهم. وعندما نجد شخصين أو ثلاثة أو أكثر

يشتركان فى مثل هذا العمل المشترك، أو مثل هذا البرنامج العام الذى تم تطبيقه على نطاق ضيق وفى مجتمع صغير ومُغلق على ساكنيه، يظهر لنا التعاضد الحقيقى وقوته وتأثيره الكبير. ويُصبح الكل أكبر وأعظم من مجموع الأجزاء، ويمكنك أن ترى بوضوح حكمة عالم الاجتماع الشهير "إميل دوركايم" والذى قال: "عندما تكون العادات أو المبادئ كافية، لا تكون هناك حاجة للقوانين. وعندما تكون العادات أو المبادئ غير كافية، تكون القوانين غير قابلة للتنفيذ". إن مثل هذه المبادئ أو العادات داخل أى مجموعة أو مجتمع تمثل الأساس الأسمى للثقافة. أعتقد كذلك أنه من الضرورى بناء وتكوين هذه المبادئ والعادات فى إطار القوانين، بحيث تصبح هذه القوانين أكثر تنظيماً وأكثر قوة وتأثير، ثم تمثل هذه القوانين التوقع الثابت والأساس، بحيث تصبح العوامل المستقلة داخل المجتمع هى صاحبة المسؤولية الأولى، وتصبح هذه القوانين مع الأغلبية العظمى غير ضرورية.

وقد تحدث اللورد مولتون، وكان نائباً بريطانياً فى أوائل القرن العشرين باستفاضة عن المبدأ الثالث باعتباره الأساس لحياة مجتمعية فعالة ومؤثرة. والمبدأ الأول هو القانون أو الحكم الإيجابى، والذى يمثل القوة، والمبدأ الثانى يمثل الاختيار الحر للفرد. أما فيما يتعلق بالمبدأ الثالث، فهو يمثل مساحة التداخل؛ حيث يختار الأفراد الحياة فى ظل الأخلاق، والحضارة والقيم والتى تؤدى إلى توحيد المجتمع والرفع من شأنه، والتى تحافظ كذلك على سلام وأمن المجتمع، وفى حالة من التقدم المستمر والثابت، وإلى حدٍ ما، فإن المبدأ الثالث لا يمكن أن يصدر من قِبَل السلطة أو الحكومة فى أى مجتمع، بل يجب أن يكون نابعاً فى المقام الأول من داخل الأفراد ومنعكساً على المجتمع من حولهم، والذين يجب وأن يختاروا الحياة فى ظل مجتمع تسوده المبادئ، وتُسيطر عليه. مما يؤدى إلى ظهور مجتمع صحى، وسليم، ومتحضر.

العودة إلى المدرسة

تشارلى دوكسى ـ ستوكدال

مُدرسة الصف السادس بمدرسة مونت فيزتا الابتدائية

مواجهة المأساة

فقط تناول المشاكل بجرأة

الطلاب، العملاء

حاول فقط فصل أحد المدرسين وقد تم تثبيته

هذا الفصل... يخصنى!

تشارلى دوكسى ستوكدال

مُدرسة الصف السادس

بمدرسة مونت فيزتا الابتدائية

عند دراستك للأهداف والطرق التى انتهجتها هذه المُدرسة البارزة، لاحظ الكيفية التى شجعت بها طلابها، ليس فقط ليفهموا العادات السبع، ولكن ليرجعوا إليها بصفة مستمرة عند حاجتهم إلى تحديد تصرفات مختلفة أيضاً، إن وجود لغة اجتماعية شائعة يعتبر شيئاً أساسياً فى بناء الثقة.

منذ عامين مضيا، وأثناء حفل توزيع جوائز بمدرسة هاى هيلز كوبر، بجنوب جوردان فى يوتا، تسلم اثنا عشر طالباً جوائز علمية بارزة عما يُحرزونه من إنجازات أكاديمية ومايتمتعون به من القيادة، لم يكن هناك أى شىء غير عادى فى الاحتفال، ماعدا الملاحظة التى أبداها أحد الآباء الحاضرين، وهى أن نصف هؤلاء الأطفال المكرمين قد اجتازوا الصف السادس، لنفس المدرسة، لقد كانوا جميعاً طلابى ولم أعِ ذلك إلا عندما جاءتنى إحدى الأمهات، وسألتنى عن السر وراء جعل هؤلاء الأطفال ذوى إنجازات عالية، قُلت لها: إن ذلك ليس بسر، وإن السبب ببساطة هو اتباع العادات السبع.

قُمت حديثاً بتجميع مجموعة من الرسائل الخطية التى قام بكتابتها الأطفال فى فصولى، وبينما كان جميعهم أعزاء على قلبى، إلا أنه كان دائماً هناك واحد مهم يمس وتراً بعينه، وبدأت أحد الرسائل بالآتى: *"لقد أتيت إلى فصل السيدة ديكسى وهو أحد أسوأ الفصول التى كانت تُسبب لى الفزع دائماً؛ حيث كنت دائمة المبادرة خلاله بتعلم كيفية التحكم فى نوبات الذُعر التى انتابتنى أثناء التحصيل بذلك الفصل"*.

هذه الرسالة من هايدى، والتى دخلت الصف الرابع وهى طفلة خجول ومنطوية على نفسها، والتى كان ذكاؤها، بالرغم من ذلك، يشع من خلال

تحفظها، ولقد كانت الطفلة على قدر من الذكاء، إلا أن خوفها من الفشل كان يعوقها، ففي أي وقت كانت تلك الطفلة تفشل في الإجابة الصحيحة داخل الفصل تصبح شديدة الاضطراب، وتبكي وتُعذب نفسها لدرجة أنها لاتستطيع المواصلة داخل الفصل بقية اليوم الدراسي. لقد رأيت هذا الموقف عدة مرات خلال سنوات عملي بالفصول، والتي تُقدر بثلاثين عاماً، وبذلك بدت لي عصبية هايدي ومشاعرها غير المستقرة، كما لو كانت تتمتع بشيء من الكمال، فهذه البنت الصغيرة تعيش في جوٍ عظيم من الفشل.

كانت تتصور الآتي: "لا أستطيع حل المشاكل دون مساعدة الآخرين؛ لتوقع أن يصدر عني أي خطأ". كانت تلك الفتاة لاتثق بنفسها، كالمتعارف عليه عند الطفل الموهوب، ويمكن للكمالية والخوف من الفشل أن يعوقا الأطفال المتألقين، إذا لم نُعلمهم مبكراً أن الفشل جزء من عملية التعلم، ولمساعدة هايدي في التغلب على مخاوفها، بدأت أتصرف معهم وأُعلمهم بطريقة تحوطها روح المبادرة، ولمساعدتها على حل مشكلة الكمالية، وضعت لوحة إيضاح على الحائط توضح العادات السبع، تلك العادات السبع قدمتها بأنها "قواعد الغرفة" ومنذ اليوم الأول في بداية الصف كل عام، أقوم باستخدام العادات وأُوضح للطلبة ماذا أفعل وبذلك يبدأون في فهم ما يحدث، ففحصت معهم بعض الكلمات، وأخبرتهم أن تلك العادات هي القواعد التي تحكم الصف. كما أرسلت ورقة لكل ولي أمر من أولياء أمورهم، أشرح لهم فيها العادات السبع، وفي الأسبوع الثاني من بدء الفصل الدراسي، أطلب من كل طالب أن يذكر لي أمثلة على تطبيق العادات السبع في بيته، وفي الفصل أقوم بإقحام العادات السبع في طريقة تدريسي لهم عن طريق استخدامها دوماً، وأستخدم أمثلة منها في المنهج، فعلى سبيل المثال، عندما أقوم بتحديد مشكلة ما، وأبدأ في العمل على إيجاد حل لها، أقول لهم: "إنني أتمتع بروح المبادرة الآن" أو "إنني أبدأ ذلك وهناك منال في ذهني". كما أني أجعل الأطفال يقولون نحو ذلك عندما يشعرون بحالةٍ من حالات التمتع بروح المبادرة أو أنني أسألهم أسئلة مثل "إذا كنتم قد قررتم أن تكونوا مُبادرين، كيف ستُجيبون؟" إن الطلاب يجدون

التصرفات التى توحى بالشجاعة فى دروس القصة والتاريخ وحتى فى الحساب! فكل مادة يمكن أن توضح وتعرض العادات.

كان من الواجب على هايدى أن تتغلب على تصرفاتها التى اكتسبتها عن طريق التعلم، والتى اعتُبِرَت تصرفات تفاعلية بصفة أساسية، لذلك كانت تشعر بالإحباط فى الأسابيع الأولى القليلة، بسبب تلك التدريبات التى كانت تعتمد على العادات السبع، وعندما اكتشفت أنها تركت كتاباً بالمنزل فى الأسبوع الثانى من الدراسة، فزعت لذلك، وعندما انفجرت فى البكاء قلت لها: "دعينا ننظر لهذه المشكلة معاً". فسمعت كل ماقالته عنها ثم سألتها "ماهى العادة التى أقوم بممارستها الآن؟".

قالت: "أنت تريد أن تفهم حقيقة المشكلة".

ثم سألتها: "وماهى العادة التى ستُعينك على حل هذه المشكلة؟". فلم تستطع تحديد الكيفية التى ستستمر بها، لذلك تحدثنا عن التمتع بروح المبادرة، وماهى الاحتمالات التى تتناسب معها بهذا الصدد.

وفى الأسابيع التالية، قمت بإجراء بعض الحوارات مع هايدى، وباقى الطلبة، لجعلهم ذوى عادات ثابتة وراسخة تماماً، كان ذلك صعباً فى بادئ الأمر، لأن الفزع والذُعر كانا متأصلين بداخلها كاستجابة طبيعية، لكن شيئاً فشيئاً، بدأت تلك الفتاة تتحول من كونها شخصاً مُسبباً للمشكلة إلى شخص يقوم بحلها.

وبمساعدة الطلاب فى فهم العادات السبع بطريقة أكثر وضوحاً، قمت بإنشاء نظام "رصيد بنك الأحاسيس" ووزعت بعض الشهادات المطبوعة لمكافأة التصرفات المناسبة، مثل حل المشكلات وترتيب الأولويات والتصرفات التى تتمتع بالمبادرة، كما أننى أُكافئهم عندما يقوم الأطفال بإيداع ودائع فى أرصدة بنك الأحاسيس لدى بعضهم البعض عن طريق التحلى بالعطف وتدبر الأمور، فاستخدمت تلك الشهادات كتعزيز مادى لاستخدام العادات، ويمكن للطلاب

استخدامها الشهادات كنوع من أنواع المزايا، أو لمحاولة لتعويض ما يتأخر من الواجبات أو الدرجات المنخفضة.

فشجعت الطلبة على تحليل تصرفاتهم على أساس العادات السبع، وأنا أؤكد التوقعات التى ترى أن الطلاب قادرون على إحياء المبادئ فى الفصل، ونجد عدة أمثلة للعادات السبع مُستخدمة فى مادة الدراسات الاجتماعية والحساب، ولقد قمت بتجميع تلك الأمثلة فى كل درس على حدة، وبذلك يصبح الطلاب سريعى التعلم.

فإذا قال أحد الطلاب: إنه لم يقم بأداء واجبه المنزلى، لأن والدته جعلته يأوى إلى الفراش مُبكراً، فأنا أطلق على ذلك "التنصل من المسؤولية عن طريق التعلل بالأم" فأخبرهم أن هذا حل غير مقبول.

ولبناء الوعْى الذاتى، قمت بعقد جلسات من اللعب والتى فيها يقوم الأطفال بلعب أدوار شخصيات تاريخية، وقصصية وأدوار الآباء، وأطفال آخرين، كما قاموا ببعض التصرفات التى ليست ذات صلة بالعادات السبع، ولم يأخذ عليهم معرفة أن سبب المشكلة ليس هو حمل الأم لهم على أن يأووا إلى الفراش مُبكرين، لكن السبب كان هو أنهم لم يبدأوا بالأهم فالمهم، فيقومون بأداء واجبهم المنزلى بدلاً من اللعب.

كما أننى أعد لوحة تخص المشكلات، والتى يمكن للطلاب التوقيع عليها، تلك اللوحة تدعوهم لحضور مؤتمر خاص معى، لحلها، ولو أنهم تركوا واجبهم المنزلى فى البيت، فسوف نتوصل معاً لحل يعود بالنفع على كلا الطرفين، لكننى أطلب منهم أن يكون لديهم دليل على ذلك، مثل ملحوظة من أحد الأبوين تقول بأنهم قد قاموا بأداء واجبهم، لكنهم نسوا أن يضعوه فى حقيبة المدرسة، فلو أنهم جاءوا بدليل وحل؛ فلن يكون هناك أى جزاء، لكونهم مبادرين، لكن إن لم يصحبوا الواجب، وليس لديهم أى دليل على تركه، فلن ينالوا إلا "صفراً". لقد تعلموا أن يكونوا مبادرين، كما تعلموا أن هناك تبعات سلبية وإيجابية لأى قرار.

وعلى الرغم من التعرض اليومى للتصرفات التى تتسم بالمبادرة وللعادات السبع، بدأت هايدى تفهم ببطه أن عليها أن تختار التسامى فوق الظروف، وأن تستخدم ذكاءها بطريقة أكثر إفادة وإرضاءً لنفسها.

ذات يوم، وفى خلال ستة أو سبعة أسابيع من بدء العام الدراسى، جاءتنى هايدى بحلٍ بدلاً من أن تأتينى بمشكلة، وعندما اجترأت على القيام بمثل هذه المخاطرة، وجاءتنى بالحل الذى لديها، علمت أنها قد أحدثت إنجازاً، وشهدت عديداً من تلك اللحظات سواء معها أو مع مئات من الأطفال الآخرين، وكان من دواعى سرورى أن أقوم بالتدريس لها مرةً أخرى فى الصف السادس، فلا تزال تستخدم العادات السبع!

وفى منتصف العام الدراسى تقريباً، عادةً ماينظر الأطفال إلى تصرفاتهم ويقولون: "إننى لم أبدأ بالأهم فالمهم عندما لعبت بدلاً من أن أقوم بأداء واجبى المنزلى، وقد وصلوا لمستوى الوعى بحيث يستطيعون تحديد التصرف الذى تسبب فى حدوث المشكلة؛ وبالنسبة لى هذه خطوة صعبة التصديق، وكان بعض أولياء الأمور يُخبروننى بأن الأطفال حينما يعودون إلى البيت؛ يوبِّخون إخوانهم وأخواتهم من أجل عدم التكاتف بما فيه الكفاية، وكذلك لعدم محاولة فهم بعضهم البعض!، كما أنهم تبنوا العادات السبع بحيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من تصرفاتهم.

وقدمت الخطابات التى كتبها طلابى أعظم شهادة على فاعلية الاقتداء بالعادات السبع وتعليمها، وهاهى بعض العينات من خطابات طلبة الصف الرابع:

> حاولت أن أفهم أولاً كى تفهم، عندما كنا نقوم بملأ كروت استطلاع مدى استيعاب الطلاب، وكانت شريكتى فى ملأ البطاقة بطيئة للغاية، سألتها لماذا كانت بطيئة كذلك فى ملئها، قالت: إنها تقرأ ببطه، ففهمت.

بـدأت والـمنال فى ذهنى، فقبل أن ألعب، رتبت حاجاتى، وقمت بأداء واجبى المنزلى.

لقـد تمتعـت بروح المبادرة وأنا أقوم بأداء واجبى المنزلى، ولقد كنت أحد الأطفـال الذيـن لم يقومـوا بذلـك مـن قـبل، أمّـا الآن فلقـد حصلت على تقديرات جيدة.

تفكـير المـنفعة للجمـيع. عندما أقوم باللعب أُفكر دائماً فى أننى سألعب بطريقة جيدة، ولا أهتم إذا ما خسرت اللعب.

حاول أن تفهم أولاً كى تفهم، لقد بدأت فى فهم مايريد الآخرون فعله.

عـندما بـدأت بـالأهم فالمهم، ذهبت للمتجر واشتريت أهم الأشياء أولاً، وكانت الحلوى تأتى فى المرتبة الأخيرة.

كـان هـناك مُدرّس يقـف فـى مقدمـة الفصـل، وكنـت لا أستطيع رؤية السـبورة؛ لذلـك، بـدلاً مـن أن أطلـب من المدرس تحريك السبورة فعلت ذلك بنفسى، فقد كان ذلك مثلاً للمبادرة، وذات يوم وفى أول خروج لنا معاً، عندما سقطت عربة اليد التى تحمل أمتعتنا تكاتفنا معاً وجمعناها.

كانت أختى تريد شيئاً من الأشياء الخاصة بى، وكنت أريد شيئاً منها؛ لذلك عقدت صفقة معها وعادت المنفعة على كلينا!

تفكـير المـنفعة للجمـيع. كـان صديقى وأنا ألعب كرة السلة، وكنا دائمى تمرير الكرة لبعضنا البعض، وربحنا فى اللعب!

لقـد كـان لـدىّ قـدر كـبير من القناعة بوظيفتى، منذ أن بدأت فى اسـتخدام العـادات السـبع داخل الفصل، لم أكن مُداوماً على إحراز النجاح مع كل طفل، لكـن هدفى كل عام كان الخروج بشىء مفيد من وظيفتى، وأن أعلم الصغار كيف يُصـبحون مسـتقلين، فـلا يكونون بحاجة إلى مدرس كما سـيكونون على استعداد لمواجهـة الحـياة، إن ذلك حوّل أطفالاً مثل هايدى، والتى قد أعاقها خوفها من الفشـل إلى حـلاّلى المشـاكل، والى أنـاس ذوى فاعلـية، سـوف يقومـون بالمخاطرة

لأنهم يفهمون أن الفشل ليس النهاية المطلقة، وقد وهب ذلك الأطفال القوة؛ ليُسيطروا على تصرفاتهم، فإذا علمناهم أن يُسيطروا على أنفسهم، وتوقعنا منهم القيام بذلك، فسوف يقومون به.

إن استخدام العادات السبع داخل الفصل ينتج عنه فصول مرحة يمكنك التعامل معها على مدى العام، فلم أعد أُعاني من الضغط العصبي في محاولة للسيطرة على ثلاثين طالباً بالفصل، فهم يُسيطرون على أنفسهم ويتكاتفون مع بعضهم البعض ومعي، ونحن نُحلق معاً في الهواء! وأصبح عملي أكثر إمتاعاً لأننا نتكاتف معاً.

فبدلاً من أن أكون واعظاً يُقدم نصائح بطريقة نظرية، أصبحت هادياً على الطريق، وكان ذلك مما يبعث النشاط، لم يكن عليَّ أن أعرف جميع الإجابات، لكن وظيفتي كانت أن أُساعد الطلاب في اكتشاف الإجابات لأنفسهم، ولقد أعطى هذا كلاً منا قدراً كبيراً من القناعة والرضا.

في كتابه الرائع "دليل المتحيرين" حدد إ.ف شوماخر ثلاثة مستويات من الكائنات، ومن مواصفاتهم الفريدة: المستوى الأول، الصخرة، والتي تعتبر الجوهر المعدني؛ المستوى الثاني، النبات والذي هو عبارة عن الجوهر المعدني والحياة؛ والمستوى الثالث. الجنس البشري والذي هو عبارة عن الجوهر المعدني والحياة والضمير، بالإضافة إلى الوعي الذاتي، وهو القدرة على التفكير في طريقة تفكيرك، إذاً الوعي الذاتي هو أقل ملكات الإنسان استغلالاً، تلك الملكات الأربع التي يتميز بها الإنسان عن غيره هي (الوعي الذاتي - التخيل - الضمير، والإرادة المستقلة) لذلك فكلما زاد استغلال تلك الملكات، أصبحت المساحة بين النبه والاستجابة أكبر.

لم يعد الناس نتاجاً للصفات الوراثية، ولا لآبائهم، ولا لعلاقاتهم وظروفهم، وإنما هم نتاج لاختياراتهم في الاستجابة على هذه الأشياء، وكلما قام الناس بتدريب أنفسهم على استخدام لغة الوعي الذاتي، زاد استخدامهم لها، إذ إن الكلمات عبارة عن رموز

للمعانى، وهى أدوات الأفكار، حيث إن الناس لا يستطيعون التفكير خارج دائرة مالديهم من كلمات، فقط حاول أن تفعل ذلك، وسوف تجد كيف يقتصر تفكيرك على لغتك.

فعندما قامت هذه المُدرسة الرائعة بتدريب طلابها عن طريق استخدام لغة روح المبادرة، ورصيد بنك الأحاسيس، وتصرفات إيجابية أخرى، نُمى لديهم كل من الوعى الذاتى ومجموعة التصرفات التى يُراد منهم القيام بها.

وعندما يتحول الناس من أشخاص ذوى فاعلية دونما قصد، إلى أشخاص ذوى فاعلية بقصدٍ منهم، فبذلك يستطيعون تدريس المبادئ للآخرين عن طريق النصح والقدوة والمثل، مثل هذه الفاعلية المنعقدة تُربى الاستقلال بصورة متزايدة، بدلاً من الاعتماد المستمر على المُدرس، كما أنها تُعمق فهم السبب وراء كون استخدام هذه المبادئ يُجدى، وكونها سببِ عدم صلاحية أى فعل مُغاير.

مواجهة المأساة

لاحظ كيف مَارس هذا المدير "الوعى الذاتى" فى نفس اللحظة التى سمع فيها بالحادث المأساوى، ولأنه كان بإمكانه ملاحظة تدخله عبر التجربة بأكملها، مكنته قيادته المؤثرة من مسايرة الواقع، ومن مواكبة ما يستجد من متطلبات بقدر كبير من العناية والتعاطف.

إننى مدير بإحدى المدارس، وذات مساء، وقبل موعد خروج المدرسة بساعة واحدة فقط، جرت طفلة تبلغ من العمر ست سنوات من ملعب المدرسة إلى الشارع، حيث صدمتها عربة نقل وقتلتها، وكمدير للمدرسة، لم يكن بحوزتى أى نص أو كُتيب يخبرنى عن الكيفية التى أتصرف بها فى مثل هذه المواقف، وكان أول ماتبادر إلى ذهنى بينما أنا ذاهب تجاه الحادث (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة).

وعندما وصلت لموقع الحادث، وجدت هناك صحفياً صغير السن. كان ذلك الصحفى يلتقط بعض الصور للواقعة، ويسأل الأطفال بعض الأسئلة التى تثير مشاعر أى إنسان، لم أكن أريده أن يفعل ذلك، لذلك طلبت منه أن يُغادر المكان. أعرف أن البعض قد يقول: إن كل إنسان لديه الحق فى رؤية هذه الصور بارزة فى صحيفة المساء، لكننا قد فقدنا طفلاً، ولم أكن أريد لمسألة وفاة هذا الطفل أن تتحول إلى تقرير موجه للجمهور. لقد فقد الأولاد بالمدرسة والروضة أحد الأصدقاء، نحن بحاجة لمتسع من الوقت كى يستطيع المجتمع تقبل هذه الخسارة، ومن ثمْ شاركت بتعليقاتى، وبما أصدر الشهود من بيانات بإحدى الصحف المحلية، والتى كانت أكثر حساسية لطبيعة هذا الموقف العاطفى.

وأثناء هذا المساء المأساوى، أحسست بقوة العادة القائلة بمحاولة فهم الآخرين أولاً كى تفهم، وبالنسبة لى، لكى أمثل شيئاً من العون لوالدى الطفل وللمدرسة، ولباقى الطلاب وآبائهم، كنت فى حاجة لمعرفة ماهى مطالبهم ولقد كان عقلى مُنصتاً، مُخططاً، ومُفرطاً فى الحساسية.

فـى ذلـك المسـاء، كـان عـلىّ أن أرى جـثة تلـك الطفلـة عـلى الطريق (وقد طاردتنى الكوابيس لعدة أسابيع بعدها). وبعد ذلك، كان علىّ أن أذهب بصحبة خفـير الطـريق لنُخـبر والـدى الطفلـة بمـا وقـع لها، وأدركت أن الناس بحاجة لتمكيـنهم مـن الـتحدث عـن تلك التجربة بطريقة متعاطفة، فاجتمعت بالعاملين بصـفة شخصية؛ لنتحدث عن المأساة، فقمنا بصياغة خطاب على الفور، لنُرسله لآبـاء الطلاب الذين يبلغون ٥٥٠ طالباً فى نفس اليوم.. وأخبرناهم أننا قد مررنا بحـادث مـروع، وبذلـك فقد "يتفضلوا بتفهم الموقف إذا ماعاد أطفالهم محزونين إلى البيـت". وفـى وقـتٍ لاحق فى ذلك المساء، استدعيت المشرفين الذين هم فى الخدمـة، والذيـن شـهدوا الحادث إلى مكتبى، وأخذنا أقوالهم هناك، وقد كانوا بالفعل تحت ضغط عصبى شديد، ومراعاة ذلك على وجه السرعة يعنى أن ليس عليهم استرجاع ذلك بأكمله مرة ثانية فى اليوم التالى.

وجمعـنا فـريقاً مـن المستشـارين والـوزراء فـى تلـك الليلة؛ لـيُقدموا المشـورة والنصـائح للطـلاب والمدرسين، وفـى الصـباح الـتالى، كـان كل هؤلاء المتمرسين موجوديـن بالمكتـبة، وقمـنا بعقـد جلسـة رسمية كما قمنا بتحديد مواعيد لثلاث جلسـات اسـتخلاص معلومـات مـع العاملين بالمدرسة: لقد كنا غاية فى المبادرة عـندما قمنا بتزويد كل فصل بمستشار يكون موجوداً به على الدوام، كى يتعامل مع أحزان وآلام الطلاب التى ترتبت على تلك الحادثة المروعة.

قـال لى أحـد أعضـاء مجلس إدارة المدرسة: إنه كان يجب اتخاذ الإجراءات القانونـية ضـد المـنطقة، وضـدى أنـا أيضـاً بصـفة شخصية، وأخبرته أننى على اسـتعداد لـتحمل هـذه المسؤولية، إذا ما حدث ذلك، لكنه لم يحدث، وأخبرنى ذلـك العضـو بعـد ذلـك أنـه كان شديد الاندهاش بالطريقة التى تناولت بها هذا الحـدث، لدرجـة أنـه ذهـب لشراء كتاب العادات السبع؛ ليعرف كيف تعلمت الـتعامل مـع مـثل هـذه المواقف، وبدلاً من التأثر بتلك المأساة، تصرفنا حيالها، وكـان كـل ماقمت به فى هذين اليومين قد تم؛ لأننى كنت أريد إحكام السيطرة عـلى ماكـان يُعتـبر موتـاً مُدمـراً، ومـاقد يُشكل ضرراً مُدمراً للمجتمع، أعتقد أن

تصرفنا بسرعة وبهدوء هدأ من مخاوف كثيرة، وبدأت القلوب في معالجة الأمر بأكمله بصورة أسرع مما يتوقع حدوثه.

* *هناك وقت مناسب لإشراك الآخرين في أمر ما، ووقت آخر لإحكام السيطرة على الموقف بكل بساطة، هذا المدير أحكم السيطرة على نفسه، ثم بعد ذلك بدأ يُسيطر على الموقف، فالمبادرة بالتصرف وبأسلوب ملؤه الحكمة والرحمة في الأزمات، يدفع الناس للاتفاق معك، فهم يريدون التوجيه والقيادة والراحة والمساعدة؛ حيث إن قوة الظروف وعمق أحزانهم قد أضعفاهم، وقد يُلهمك تقديرك للموقف أن تتوقف عن الإنصات، وأن تتصرف في الموقف بكل بساطة، وفي بعض الأحيان يأتي "التمتع بروح المبادرة" بمعنى أنك اخترت ألا تتصرف في الموقف، وأحياناً يعني مساندة مشاعرك لقيمك وفعل ماهو صحيح، وفي كل الحالات، سواء أكنت ستتصرف أم لا، فإن كل استجابة تتطلب مبادرة وقوة شخصية.*

فقط، تناول المشاكل بجرأة

هذه قصة موقف صعب ومُعقد، حدث بين أسرة ما ومدرسة، لاحظ الفرق بين فشل معالجة الأمور باستخدام أسلوب معالجة الأمور من الخارج للداخل، ونجاح اتباع أسلوب معالجة الأمور من الداخل للخارج.

لقد حدث شيء لايمكن تصديقه لعائلتنا، عندما دخلت ابنتنا كيلسى الصف الرابع، ففى خلال أسابيع قليلة، أصبحت كيلسى طفلة مختلفة، وجرى بيننا حوار كالآتى:

سألتها: "كيف كان يومك؟"، أجابت فى جملة مكونة من كلمة واحدة: "بخير". فأصررت على السؤال: "حسناً، ماذا فعلت؟" أو "ماذا تعلمت؟" قالت: "لا شىء". فإذا حدث وقررت التحدث عن المدرسة، يكون ذلك دائماً بالسلب، "فلان وفلان سخر منى اليوم".

وعندما طلبنا منها أن نرى أعمالها، لم تكن متحمسة لعرض ما رسمت من صور، ولم تكن تريد إظهار القصص التى كتبتها، وكل الأوراق الخاصة بواجبها المنزلى كانت تعود بها إلى البيت، وهى مطوية فى حقيبة الظهر أو تتركها مُجعدة فى درجها بالمدرسة.

وتطورت الأمور، حتى إنه كان علىَّ أنا وزوجى تيرى أن نوصلها إلى المدرسة، وبدأت تصحو كل صباح وهى "مريضة". وبعد المدرسة، عندما يمكننا الذهاب لإحضارها من المدرسة، كانت تجلس لمشاهدة التليفزيون أو تدخل إلى غرفتها وتُغلق الباب، كانت كيلسى طفلة سعيدة فيما سبق، لذلك كان هذا التغيير فى تصرفاتها يُسبب لنا القلق.

فى الواقع، تصورنا أنه من المحتمل أن يكون للأمر ذو علاقة ما بالمدرسة، فطلبنا من المدرسة أن تمتحنها فى القراءة والحساب، ومن دواعى دهشتنا، أنْ كانت كيلسى متأخرة مستويين أقل من مستواها، ولم نستطع تصديق ذلك، إلا

أن المدرسة رفعتها إلى الصف الرابع، ولم يفطنوا إلى أنها كانت متأخرة عن هذا المستوى؟ ولكننا كنا غاضبين للغاية لدرجة أننا لم نقم فى أول اجتماعين إلا بالتفريج عن كل ما لدينا من إحباط، أعلم أن ذلك لن يفيد مشكلتنا على الإطلاق، وعندما تصف مدرس الصف الثالث أو المدير المسؤول بعدم الكفاءة، أو عدم الاهتمام بالمهام المنوطة به، فإنك بذلك تُقوّد بناء الأساس الذى ستبدأ منه عملك، ومن عجائب المقادير أنه فى حين كنا نستهلك طاقاتنا لجعل الأمور تتحسن، كانت الأمور تسوء بالنسبة لكيلسى، كانت تقول لنا: "أنا غبية، أنا لا أنتمى للصف الرابع".

حتى العلاقة بينى وبين زوجتى بدأت تتأثر، عندما كنت أعود للبيت من عملى. كنا نتمشى أنا وهى لفترات طويلة للتحدث فى خصوصية عمّا كان يجرى، وما يجدر بنا أن نفعل، وكنا نتمشى لحوالى ثلاثة أو أربعة أميال، نُنهى فيها النقاش حول ما يجب علينا فعله، ونعود للبيت فى صمت، ولقد قمنا بكتابة خطابات وأجرينا مكالمات تليفونية، وحضرنا العديد من الاجتماعات، التى تحدثنا بها مع الآباء الآخرين. لا يبدو أن هناك شيئاً يُجدى، فنحن لا نستطيع صنع خبرة تعليمية إيجابية لأطفالنا بأنفسنا.

وفى أحد الأيام، اقترحت على زوجتى أن نحاول فى التفكير فيما يعود بالمنفعة على الجميع، سألنا أنفسنا: "ماهى الخطوات التى يمكننا اتخاذها كى يكون لدينا تأثير أكبر على الموقف؟" فنظرنا مرة ثانية للموقف، فى محاولة لرؤيته بعين جديدة، محاولين فهم كل الأطراف المشتركة (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم). فأدركنا أن المدرسين كانوا واقعين تحت وطأة ضغط كبير لحل آلاف مؤلفة من المشكلات، فكنا نريد التأكد من أننا لم نُشر بأصابع الاتهام فى الاتجاه الخاطئ، فسألنا أنفسنا، عمّ لو أن المشكلة كانت تتركز فينا، أو أننا لم نُعط ابنتنا الدعم الكافى فى البيت، وربما تكون المشكلة بكيلسى نفسها.

فاقترحت كتابة اتفاقية تعود بالنفع على الجميع فيما بيننا، نحن وكيلسى والمدرسة. كانت تيرى تريد أن تجتاز جميع "المشكلات العويصة" كما أطلقت

عليها، فقالت: "دعنا فقط نحل المشكلة يا دان" لذلك قمت بإعلامها ببعض التجارب الناجحة، وبفلسفة اتفاق المنفعة للجميع، فعرضت عليها صياغة الاتفاقية، ذات الخمس نقاط الرئيسية، والأماكن الخالية للكتابة، فقالت: إنها ستُجرب ذلك.

اتفقنا على النتائج المرجوة، وهى أن تحظى ابنتنا بتجربة تعليمية أفضل، لكننا كنا ننتهج طريقين مختلفين فى محاولة للوصول لنفس الغاية، ولقد شعرت بأن الضغوط بدأت تُحيط بنا مرة ثانية، لذلك توقفت عن فعل ذلك. "سوف أتنازل عن أفكارى وأنت تتنازلين عن أفكارك، ثم نعود لنتحدث فيما بعد؟".

وعلى مدى الأيام القليلة التالية، بدأت تيرى تكتب عدة مسودات وتُعيد كتابتها مرات، وقمت أنا أيضاً بنفس العملية ثم تقابلنا معاً؛ لنصل إلى حل يعود بالمنفعة على الجميع، حاولنا فهم الموقف من وجهة نظر المدرسة، وقمنا بمراجعة الأهداف والرؤى التى تسعى المدرسة للوصول إليها، وتناقشنا معاً فى النقاط الإرشادية والموارد المتاحة، وحددنا الطريقة التى سوف نعتبر بها أنفسنا والمدرسة مسؤولين عما حدث، وما هى التبعات الإيجابية والسلبية لذلك.

لقد كنا نريد بإخلاص أن نجعل مانبذل من جهود، جهوداً جماعية، لذلك قمنا بتحديد موعد آخر مع المسؤول والمدرسين "وإنى لعلى يقين من أنهم كانوا فى غاية السعادة عندما رأونا عند الباب". إلا أننا قد أصبحنا أبوين مختلفين. فى ذلك الوقت، كنا نريد حلاً يعود بالفائدة على الجميع، كما أن مشاعرنا تقع الآن تحت سيطرتنا، لذلك فيمكننا التركيز على الحقائق.

وبما أننا اجتمعنا معاً بطريقة جديدة للتفكير، كان مدراء المدرسة يرغبون فى مراجعة أنفسهم، إذ أدركوا أنهم لم يتبعوا هدفهم فى الحياة فى بعض الأمور، كما رأوا وجود تضارب فى بعضها، وأدركوا حاجتهم لتغيير بعض السياسات، واعترفوا بأنهم أحياناً إذ يحاولون تلبية المتطلبات المالية الفيدرالية يفقدون رؤاهم.

كان أحد التغييرات هو السماح للأطفال بإعادة الامتحان، وبذلك يتمكنون من تنمية وتوسيع معلوماتهم فى المجالات التى هم ضعفاء فيها، وتم تشجيع المدرسين على عملية تحديد مستويات الطلاب بالأرقام أو بالنسب، بدلاً من استخدام الحروف لتحديد مستوياتهم بصفةٍ يومية. لقد غيَّروا منهجهم.

وفى النهاية، عرضنا عليهم وضع كيلسى فى فصول للتعليم الخاص، ووافقنا على طلبهم بتوقيع الواجبات المنزلية يومياً، لنوضِّح لهم أننا قمنا بمراجعتها، وتابعنا ما إذا كانت كيلسى بحاجة لإعادة اختبار بعينه لتحسين مستواها أم لا، وقد التزمت بالعمل بجدٍ بطريقة تُمكنها من اللحاق بزملائها.

لم نتمكن من الحصول على كل شىء أملنا فيه، ولقد حافظت المدرسة على سياستها، وهى عدم نقل أى طالب من الفصل لا يتجاوب مع المدرس، إلا إذا كان ذلك هو الملاذ الأخير، وقد كانوا يريدون أن يحين الوقت والفرصة لإصلاح الأمور بين الطلاب والمدرسين، لكن النتيجة الإجمالية كانت رائعة، وأصبحت كيلسى على قدر كبير من التصميم، وعملت بجدٍ طوال فترة الصيف حتى استطاعت تخطِّى المستوى السابق فى القراءة والحساب، واستعادة حبها للتعلم، وأصبحت المدرسة مكاناً ممتعاً للدراسة مرة ثانية، لا حقل قتال فى منطقة حرب.

❁ لو أن هذين الوالدين قد أصرا على اتباع أسلوب معالجة الأمور من الخارج إلى الداخل، مع طفلتهما والمدرسة فيما يخص علاقتهما ببعضهما البعض، لاستمر كل شىء فى التدهور، وحتى يتفهم الفرد مدى تعقيد ديناميكية هذه الأسرة، فعليه أن يصل إلى النتيجة القائلة: بأن الحل قد يكون فى التقدم إلى الأمام، أو فى انتهاج نهج إيجابى، بينما تكمن الحاجة الفعلية فى الواقع فى ولوج أعماق هذا التعقيد، لتُدرك مدى بساطة الموقف، وعن طريق اتباع أسلوب حل المشكلات من الداخل للخارج يمكن التوصل لتقليد النغمة للجميع. ولمحاولة فهم الآخرين أولاً كى تفهم.

الطُلاب: العملاء

استشعر الكيفية التى بها قامت عملية التركيز على الطلاب العملاء بمهام وإرشاد المسؤول وهيئة التدريس فى هذه القصة من أجل اتخاذ خطوة فى كل مرة لتغيير التجربة التعليمية بأكملها.

كمدير لأحد المدارس، كنت دائم البحث عن منهج يمكننا استخدامه ليساعدنا فى العمل معاً بطريقةٍ أفضل، وعندما قمت بمراجعة السياسات التى تنتهج فى العمل، وجدت أن بها بعض الأجزاء المفيدة، إلا أنها لاتبدو مكتملة. عَرَضَ علينا البعض لغة جديدة لنستخدمها فيما بيننا، إلا أن ذلك لن يساعد فى تنمية قدراتنا فى العمل معاً.. وعندما وجدت العادات السبع، أدركت أن ذلك هو المنهج الأكثر كمالاً، والذى إذا اتبعناه فسوف ننتقل من طور تحقيق الإنجازات الشخصية صوب تحقيق إنجازات عامة، ويمكننا تعلم تحمل مسؤولية تصرفاتنا، ثم بعد ذلك ننتقل لمرحلة أخرى وهى تحمل مسؤولية ما يصدر من الطلاب من تصرفات (العادة الأولى: تمتع بروح المبادرة) ويمكننا تحديد هدف موحد فى الحياة، نعتبره بحكم تصرفاتنا مع الآخرين (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) ولقد كان لدىَّ اعتقاد راسخ أن هذه العادات سوف تدفعنا للاتحاد معاً لتحقيق هدفنا المشترك.

فى الماضى، كانت تصرفاتنا كهيئة أساتذة عبارة عن تصرفات انفعالية لاتُعبر عن الكثير من الأشياء، وأثناء الاجتماعات كنا نقضى وقتاً رهيباً فى فحص ومراجعة أشياء سطحية، مُلقين بالمسؤولية على بعضنا البعض، وموضحين الأخطاء التى قامت بها القاطعة والأخطاء التى ارتكبها الآباء، وأبدينا احتجاجنا على عدم إرسال الآباء للأطفال الذين لديهم استعداد للتعلم إلى المدرسة، وشكونا من أن الآباء لايُقدرون التعليم، ومن أن المجتمع لم يكن يرغب فى مساندتنا فى وظائفنا التى تتطلب جهداً كبيرا، وعبرنا عن شكوانا المستمرة من مدى الإباحية التى صار عليها المجتمع، ومن الكيفية التى أصبح بها الأطفال لايحترمون الكبار وكيف أصبحوا غير منضبطين لدرجة أنهم لايستطيعون

تعلم القراءة. أضمن أنه بإمكانك القول بأننا لم نتوصل إلى العديد من النتائج الفعالة من خلال اجتماعات هيئة الأساتذة تلك.

وعندما بدأنا العمل بهذه المبادئ، تحققنا من أن هناك أشياء عديدة بوسعنا القيام بها إلى جانب التحدث عن تلك الأشياء التى تقع خارج دائرة اهتمامنا، وكان علينا أن نُركز على الأشياء التى يمكننا التصرف بشأنها (العادة الأولى: تمتع بروح المبادرة) وأصبح بإمكاننا التعامل مع مَنْ يبرز من الأطفال عن طريق الاستماع إليهم والتكيف مع رغباتهم، بدلاً من الشكوى المستمرة من الأطفال الذين لا يحضرون (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم)، بالإضافة إلى أنه أصبح باستطاعتنا أن نكون أكثر وضوحاً فى تحديد مانريد أن يتعلمه الأطفال (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك)، وكمدرسة أصبح باستطاعتنا الموافقة على سريان عملية الثواب والعقاب داخل الفصل، وساعدتنا تلك المبادئ على أن نكون أكثر أملاً فى الحياة، وعلى الاعتراف بأننا لم نكن نرى الصورة كاملة داخل أسوار المدرسة، وبدلاً من أن نعتقد أننا خبراء يجب أن يتردد علينا الجميع، أصبح بإمكاننا التواضع بدرجة كافية تسمح لنا بالذهاب للأسر وسؤالهم عما يريدون منا أن نفعل.

ولنساعد أنفسنا فى انتهاج هذا الأسلوب الجديد، قمنا بتحديد هدف نسعى إلى تحقيقه، ولقد اتخذنا مانحتاج إليه من وقت لأننا كنا نريد لهذا الهدف أن يعكس احتياجات وآمال الطلاب والمدرسين والآباء والمجتمع بأسره، وواصلنا العمل على تحقيق ذلك فى مساء كل يوم جمعة لمدة عام، وكنا ندعو الطلاب وأولياء الأمور ورجال الأعمال لحضور اجتماعاتنا، وسألناهم: "ماهى الأشياء التى علينا أن نستمر فى فعلها؟ وما الذى يجب علينا بدؤه؟ وما الذى يجب علينا التوقف عنه؟".

وكانت المعلومات المرجعية التى تلقيناها منهم محددة ناتجة عن عقول متبصرة، وساعدتنا فى تحسين أسلوبنا كمدرسين، وأخبرنا أولياء الأمور بأنهم يودون جعل أبنائهم متحملين للمسؤولية ويودون أن تكون الاعتراضات واضحة وبألا نزعجهم بالأشياء التافهة، وكانوا يريدوننا أن نكون أكثر حذراً إذا ماكنا

نمر بأيام عصيبة، لا نقوم بإسقاط ذلك على الأطفال، كما يريدون توقيع عقود أكثر مع المدرسين خاصةً هؤلاء المسؤولين عن أطفال والذين يكافحون من أجلهم؛ لذلك قمنا بنزع نظام الاتصال البينى داخل المدرسة واستبدلنا به نظام اتصال عادى، فأصبح لكل مدرس هاتف على مكتبه وبذلك يستطيعون الاتصال بالآباء متى أرادوا.

ولكى تساعدنا هيئة الأساتذة على العمل معاً بصورة أفضل لتلبية احتياجات الطلاب، وافقت على جعل فترات الإعداد فى نفس مواعيد الدوام اليومية وبذلك يمكنهم مقابلة بعضهم البعض إذا احتاجوا لذلك، وبالرغم من خرقه اللوائح النقابية إلا أن المدرسين كانوا يرغبون فى فعله؛ لذلك قمنا بتحقيق مايصبون إليه، والآن يمكن لمدرس التاريخ ومدرس العلوم الاتصال بوالدى الطالب ومقابلته،،ولم يكن هناك إلا تغيرات ضئيلة وهى تلك التى هيأت لنا أن نشعر كما لو أننا كنا نعمل معاً من أجل هذا الهدف وهو تنشئة طالب ومواطن جيد الإعداد.

لاحظنا أن هناك بعض الطلاب كانوا يمكثون فى البيت أثناء الوقت المحدد للمدرسة، لذلك كنا نسأل أولياء الأمور عن سبب تغيب أبنائهم عن المدرسة، فكانوا يقولون إنهم اضطروا لإبقاء أبنائهم الكبار فى البيت ليقوموا برعاية إخوانهم الصغار بينما يكونون هم فى العمل، فهل يُلام الآباء على قيامهم بشىء يُحقق لهم المنفعة؟ فبدلاً من أن ننتقدهم، سألناهم عن الكيفية التى عن طريقها يمكننا التوصل لحل يعود بالنفع على الجميع، ومن الناحية التجارية، فقد كنا مشرفين على بصائر جديدة تسمح لنا بتغيير نظام عرض خدماتنا فى السوق.

ولقد أحدثنا مستويات جديدة ملحوظة فى خدمة العملاء؛ ولأننا تفهمنا موقف الآباء فقد أرسلنا المدرسين إلى بيوت الطلاب، واستطاع الأطفال أخذ دروس فى الكمبيوتر عبر خطوط الهاتف، وقمنا بإعداد منهج كامل للدراسة المنزلية حيث يتم تدارسه فى الأوقات التى يحتاج فيها الطالب الطفل رعايةً فى البيت وقتما تكون والدته فى المناوبة الليلية، وعندما يعود الطلاب للمدرسة فهم

يحضرون ما قاموا بتحصيله من الدروس والتى يكون المدرس على استعداد تام لاستلامها، وبذلك يمكنهم البدء مرة أخرى من حيث توقفوا.

بدأنا نفهم اهتمامات الطلاب الخاصة بالتعليم، لذلك قمنا بإجراء تعديلات تعتبر ذات فائدة لهم كما سمحت لهم بالتعلم، كلاً على حسب المعدلات الخاصة به، فلن يستطيع كل الأطفال دراسة الحرب الأهلية فى نفس العشرة أسابيع المحددة لدراستها، وبدلاً من أن نقول إنك لم تستطع تحصيل ذلك فى العشرة أسابيع المحددة لذلك، فسوف تحصل على المستوى السادس، فنحن نعتبر العشرة أسابيع لم تنته بعد، بمجرد أن يُبدى الطلاب إجادتهم، وبذلك تكون المدة المحددة قد انتهت. كان النفع الذى عاد على أطفالنا استشعارهم أنهم بخير، وبأنهم يستطيعون إبداء تعلمهم للمادة بنجاح، وسمحنا للأطفال باجتياز القبول الرسمى لنتائج أعمالهم فى المدرسة الثانوية عن طريق ما يُطلق عليه البعض "التقدير المشهود له بالصحة". قال الطلاب إنهم يريدون طرقاً يمكنهم من خلالها أن يُظهروا لنا استيعابهم المادة، بدلاً من الجلوس لمدة ساعة على المقعد لإجراء اختبار تحريرى، وهم يريدون التوصل لطرق تُعبر عن الظروف الفعلية لإظهار قدراتهم، ولأننا أجرينا اختبارات لطلابنا بطريقة مختلفة، فقد سمحنا لأنفسنا بأن نقول: "إن الاختبارات القومية النمطية لاتتطلب من الطلاب إبداء قدرتهم وكفاءتهم بنفس الطريقة التى تتوخاها، ومن المعقول أن لا تكون درجات الاختبارات مرتفعة، إلا أنها لم تكن منخفضة.

وفيما بين هيئة التدريس، قررنا أننا بحاجة لبعض السياسات والإجراءات المطبقة لحفظ سيطرتنا على المكان وأصبحت كل الاجتماعات تطوعية، فعند تغيب أحد عن الاجتماع، كنا نحاول اتباع سياسة جديدة وهى توفير بعض المعلومات لكى لايسأل أحد "أين فلان وفلان؟" فقد كنا نريد توليد انطباع بأنه إذا قام أى من الحضور بالتخلف عن الاجتماع، فلابد أن يكون هناك سبب مقبول، حيث إن كل الهيئة من الرجال ذوى الخبرة، وبالرغم من أن الجميع كانوا لايريدون المشاركة، إلا أننا توقفنا عن التركيز على الأقلية التى لا تُشارك، وبدأنا فى التركيز على أغلبية هيئة التدريس الذين كانوا يحضرون بإخلاص، أمّا

الباقون فإما أنهم بدأوا يتأقلمون ويتحسنون، أو أنهم ظلوا كما كانوا، لكن الأوضاع لم تسؤ، ولقد أصبح الفكر السائد أفضل من ذى قبل، وذلك بسبب ما ولده العمل الجماعى من طاقة ومتعة، وبسبب الهدف الذى جمعنا فى نقطة واحدة.

لقد نشرنا رؤيتنا العريضة عن طريق فتح أبنية المدرسة لكل المدرسين، وكان كل شخص لديه مفتاح عمومى، عن طريقه يمكنه فتح أى باب من الأبواب، وقد أدى ذلك لبناء قدر أكبر من الثقة، وقمنا بفتح ماكينة التصوير، فبوسع أى شخص الآن القيام بالتصوير وقتما شاء، ولم يكن غريباً أن ترى بعض الطلاب فى غرفة التصوير، يقومون بتصوير بعض الأوراق لمدرسيهم، وقد ساد قدر باهر من الاحترام فيما بين أعضاء هيئة التدريس، وأتذكر أنه لم يُسمح حدوث أى نوع من أنواع التبادل بين الأقسام منذ عامين معنا، وقال أحد الأقسام للآخر: "حسناً: إنكم بحاجة لبعض الكتب الجديدة أكثر منا، فلما لا تستخدمون ميزانيتنا لهذا العام للحصول على تلك الكتب، وسوف نستهلك ميزانيتكم العام القادم للحصول على مانحتاج من كتب؟" فبدلاً من التشاجر حول قلة الموارد، بدأ ينمو لدينا فكر مشترك فى الحياة، وكان لدينا اعتقاد راسخ بأننا موجودون هنا لنفس السبب.

وكنتيجة لاستخدامنا العادات السبع، ومحاولة تطبيق المبادئ، زاد معدل التخرج لدينا وزادت نسبة الحضور، بالإضافة إلى أن عدداً متزايد من العائلات كان يريد لأطفاله التعلم فى مدارسنا. أعتقد أننا بدأنا التفكير ككيان تجارى: هؤلاء عملاؤنا، ونحن نُقدم لهم خدمة، فما هى الطريقة المُثلى التى علينا اتباعها لفعل ذلك؟

فى الواقع لا يوجد غير دورين أساسيين يتم اتخاذهما فى أى مؤسسة، وهما للعميل والمورد، ومما هو جدير بالاهتمام، أننا نقوم بدور العميل والمورد فى نفس الوقت. وبوصفك قارئ لهذا الكتاب، فأنت عميلى وأنا الذى يورد لك القصص والأفكار التى تتضمنها. يُعتبر الإنسان مورداً للعملاء الذين يقوم بخدمتهم، فيعتبر العملاء

موردين والصرفيون موردين والوظفون موردين، كما أن الوردين أنفسهم موردون. يعتبر كل شخص مورداً، إلا أنه يُعتبر عميلاً في نفس الوقت أيضاً، إن جوهر الحياة المؤسسية هو نوعية العلاقة بين العميل والمورد، ويُعتبر أي شيء آخر من الصغائر، أو من ثمار تلك العلاقة.

ويُمكّن جوهر القيادة من بناء فكر يعتمد على رؤية مشتركة ونظام للقيم يرتكز على المبادئ، وعندما تترسخ تلك القيم والمبادئ في قلوب وعقول الناس وأيضاً في طبيعة هذا الفكر، تكون مشكلة الإدارة قد حُلت، وسوف يكون الناس قادرين على إدارة شئونهم، لأن بداخلهم القدرة على صنع القرار ويكون مقر هذه القدرة في القيادة.

حاول فقط فصل أحد المدرسين

وقد تم تثبيته

إن عملية تقييم أداء الآخرين عملية صعبة للغاية، وتسبب عادةً مشكلات أكثر من تلك التى نقوم بحلها، وهذا هو السبب الذى يدفع العديد من الناس لعدم القيام بذلك، فهم بكل بساطة لن يُشاركوا فى عملية تقدير لقيمة الأشياء، وإذا شاركوا فى تلك العملية، فإنها تتم بطريقة آلية وصورية، ولذلك لن يكون هناك أى تهديد، أو بطريقة رسمية وآمرة، ولذلك لن يكون هناك أى تعاملات بشرية حقيقية. وتخلق هذه الأزمة نوعاً من أنواع الانقسام بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، لذلك فإن الأعراف لاتأتى فى صف القواعد الرسمية، وعادةً ما يتبع ذلك ميل إلى الاتحادية وإلى أشكال أخرى من المقاومة الجماعية، وهذه القصة تمثل بديلاً ثالثاً قوياً.

فى مدرستنا الثانوية مَرَّ كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، والموظفون والإداريون بالتدريب على استخدام العادات السبع معاً، لقد استغرق منا ذلك ثلاث سنوات، لكن النتيجة كانت تستحق ذلك، ولقد قمنا جميعاً بوظائفنا بالطريقة التى أُطلق عليها "أسلوب تفويض السلطة" وحتى فى ذلك الوقت وجد بعض أعضاء هيئة التدريس أنه من الصعب الوفاء بالاتفاقيات التى كانوا هم طرفاً فيها، والتى يصعب التعامل معها بالتحديد.

ويحضرنى موقف ما:

فى كل عام بدلاً من عمل تقييمات للمدرسين، قامت الإدارة لدينا بعقد اتفاقيات تعود بالنفع على الجميع (العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع) وكجزء من هذه العملية، يُطلب من المدرس أن يؤدى خدمة معينة للمدرسة وفقاً للوائح الولاية، بمعنى أن يقوم المدرس بتدريس ثلاث محاضرات حضارة كلاسيكية، ومحاضرة فى اللاتينية، وفى المقابل نسأل كل مدرس: "إذا كان

باستطاعتنا تحسين الأداء هذا العام؟ فماذا تريد أن تفعل؟ ماذا يمكننا أن نفعل، والذى قد يضيف قيمة لخبرتك كمدرس فى هذه المدرسة؟ فسوف يُصدرون بعض الإجابات مثل: "أود أن أكون قادراً على تطوير مركبة فضائية فى أوقات فراغى، وأحتاج بعض الدعم المالى لذلك"، وقد يتوصل المدرس والإدارة معاً لاتفاق يسمح لكلا الطرفين بالاستفادة من ذلك، وفى نهاية كل عام، وعندما تكون التقييمات مطلوبة، يقوم قسم المحاسبات الخاص باتفاق المنفعة للجميع بتحديد ما إذا كانت الوعود قد تم تلبيتها أم لا.

وبسبب الأسلوب الجديد والمستويات الجديدة من الانغماس فى العمل، أصبحت هيئة التدريس والموظفون يكتبون التقارير عن أنفسهم، كما أنهم كانوا يقومون بمراقبة تقدمهم باستمرار، كنت لا أتدخل أبداً فى أعمالهم، ولا ألاحظها أو أقوم بكتابة تقرير رسمى إلا إذا طلبوا هم منى ملاحظتهم لغرض إعطائهم بعض المعلومات المرجعية، ولقد غيُرت اتفاقيات المنفعة للجميع آراءنا فى تحسين الأداء، قبل ذلك، كان أمر التفويض يصدر من الإدارة العليا، والآن، أصبح المدرسون هم القوة الدافعة لما يحدث فى تصرفاتهم من تغيرات.

ذات سنة، كان لدينا عضو من أعضاء التدريس لاتستطيع تقدير حجم مسؤولياتها فى ظل اتفاق المنفعة للجميع. ولقد كانت من المدرسات المتميزات، وبذلك كانت مسؤولة عن الحفاظ على السجلات الدقيقة الخاصة بالمعاملات، والبرامج ومواعيد بعض الالتزامات، لقد كنا ملتزمين قانوناً بالحفاظ على هذه السجلات للولاية وللحكومة والفيدرالية، لكنها لم تكن تستطع القيام بذلك، ولم تستطع أن تجعل الملفات متوافقة مع اللوائح الفيدرالية الخاصة بالولاية، أعتقد أنها كانت تريد فعل ذلك حقاً، ولكنها لاتستطيع القيام بذلك. ولقد ساعدتنا عدم قدرتها على حفظ هذه السجلات على اكتشاف بعض النتائج غير المباشرة: وهى أن الآباء لن يعرفوا نوعية المعاملة التى يتلقاها أبناؤهم؛ فقد يكون الأطفال يتلقون برامج غير مناسبة أو حتى ضارة، بالإضافة إلى أن أموال الحكومة قد تُعلق بسبب عدم توافق السجلات.

لذلك قابلتها كي أساعدها في أن تصبح أكثر نظاماً، فتقابلت معها ثلاث مرات، هذا يعني أننا عقدنا ثلاث اتفاقات تعود بالنفع على الجميع، وكانت تقول في كل مرة من المرات الثلاثة: "حسناً، هذا سوف يُجدي. وأنا أشعر بالسعادة لذلك، ويمكنني فعل ذلك". وبعد ذلك لم تستطع مواصلة العمل حتى تُنجز الاتفاق، وبعد المقابلة الثالثة، قررت أن أنصح بألا نجدد لها العقد للعام القادم، وقد لا يُضار الأطفال من عدم قدرتها على مواصلة العمل من أجل إنجاز الاتفاق، حتى إذا كانت لها الحق في أن تظل في التدريس بصورة مستمرة.

لذلك انتقلنا لاتباع نظام جديد من أنظمة الإصلاح، وهو استخدام ذوي الخبرة العالية، والمعرفة لنصح الآخرين في العمل، وفي هذه العملية، يكون الهدف الأساسي هو تحسين مهارات المدرسين عن طريق تدريبهم ودعمهم، وعندما رأى الاتحاد الثلاث اتفاقات، أدركوا أننا بلاشك نعمل من أجل تحسين المستوى المهاري لهذه المُدرِّسة بعينها، ومن الطبيعي أنه عندما تحاول أي مدرسة فصل مُدرس تم تثبيته، فإن المناقشات تُحتدم، لكن كان الاتحاد مؤيداً لموقفنا، حيث إنهم يرون أن هذه السيدة لن تستطيع تفسير دواعي فشلها لتلبية بنود العقد الذي وقعته.

وبعد ستة أشهر من محاولات العمل معها، كانت تلك المدرسة لاتزال غير ملتزمة، لذلك عندما قلت: "لا أعتقد أننا سوف نُجدد لها العقد العام القادم"، كان الاتحاد مؤيداً لموقفنا، وسمحوا لنا أن نجد لها وظيفة أخرى في منطقة عمل أخرى، في الواقع، إذا لم نتمكن من إيجاد وظيفة أخرى لها، فسوف يتسنى لنا فصلها، وذلك يُظهر مدى قوة الوثائق التي كانت تدعم موقفنا، ومن مصلحة هذه المدرسة أنها وجدت عمل بمصحة عقلية للمراهقين، حيث كانت مهاراتها تتناسب مع المكان.

لقد تعلمت شيئاً قيماً عن اتفاقات المنفعة للجميع من خلال هذه التجربة، وعندما يتم عقد هذه الاتفاقات بطريقة جيدة، فإنها تكون فعالة، فهي تساعد الناس على اختيار أفضل الطرق بالنسبة لهم، وتجعلهم مسؤولين عن النتائج، وليس فقط عن الأساليب، بالإضافة إلى أنها تزيد من شعور المرء بالمسؤولية تجاه

أدائـه، وفـي بعض الأحيان يتلقى الشخص مقابل مالى لاجتياز مثل هذه العملية أيـاً كانـت النـتائج، وقـد ساعدتنا اتفاقات المنفعة للجميع تلك، لأن تكون أكثر توجهـاً أو اتـباعاً للنـتائج، وتسـاعدنا فى معرفة ما إذا كانت هذه العملية تظهر النـتائج أم لا، وإذا لم تكـن تظهـرها، تكـون هـذه الاتفاقـيات وسيلة تستخدمها هيئة التدريس، والإدارة لتحديد طريقة لتحقيق النتائج المرجوة.

تتطلـب اتفاقـات المـنفعة للجمـيع الكـثير مـن الشـجاعة، والكثير من الحـلم. باختصار، تحتاج الكثير من النزاهة، إن النزاهة هى الأسـاس الـذى يُمكنك من أن تتحلى بالشجاعة، والحلم فى نفس الوقت، هذا الـنوع مـن الـنزاهة يمكنك من إدارة المناقشات التى تعود بالنفع على الجمـيع، ولـن تستسلم وتلجأ إلى مايُحقق النفع لأحد الأطراف فقط، ولـن تسـىء استخدام سلطتك وتلجأ إلى مايُحقق المنفعة لأحد الأطراف فقـط، بالإضـافة إلى أنـك لـن تستسـلم وتتخـلى عـن الصفقة، إن كل العلاقـات الجـيدة تُركـز عـلى العناصـر الخمس المكونة لاتفاق المنفعة للجمـيع: النـتائج المـرجوة، الخطـوط الإرشـادية والـموارد وحسـاب الأشـياء والتـبعات، هـذه العناصـر يمكـن تدويـنها بصـفة رسـمية أو حفظهـا بصـفة غـير رسـمية فـى قلـوب هـؤلاء المعنـيين بالأمر. ولقد وجـدت أن تلـك العناصـر يمكـنها الـتعامل مـع أى مصـادقة أو أى شـخصـية أو أى علاقـة، ويكـون الشـىء الرئيسـى هـو أن تجعـلهم واضـحين ومناسبين للأشخاص المعنيين، وفيهم مرونة. إن ذلك يُعتبر عقداً اجتماعياً سيكولوجياً، وليس عقداً رسمياً قانونياً.

هذا الفصل يخصنى!

على كل مدرس تتناوب الشكلات التى تحدث فى المدارس الكائنة بالضواحى كما عليه أن يدرس هذه القصة بحرص، فى الواقع، يجب على أى مدرس أو قائد أو أب أن يتعامل مع مثل هذه المواقف المتحدية، وأن يدرس هذه القصة. وسوف فلاحظ أربعة أشياء بينما أنت تقوم بدراستها، أولاً: لاحظ كيف كسب هذا المدرس ثقة طلابه عن طريق كونه مثلاً يُحتذى به، قبل محاولة تكوين أى علاقات. ثانياً: لاحظ مدى عمق إخلاصه واستقامته فى تكوين العلاقات. ثالثاً: لاحظ كيف يقوم باستمرار بتقديم البدائل الثلاثة. وكان الطلاب قد اعتادوا على إما "الحكم السلطوى" وإما الإباحى، لكن هذا المدرس ضرب مثلاً رائعاً عن طريق شغل الطلاب داخل دائرة تأثيره، وتحميلهم مسؤولية أنفسهم. رابعاً: لاحظ كيف يؤكد المدرس باستمرار على قدراتهم وكيف يُعلمهم المبادئ، وكيف يساعدهم على استخدام قوة البصيرة.

بعد تخرجى فى الجامعة بدرجة علمية فى التعليم الثانوى، كانت أول وظيفة لى فى التدريس بمدرسة ثانوية صغيرة، والتى تقوم على تقديم الخدمات التعليمية بضاحية شديدة الفقر، وتسكنها العصابات بأعدادٍ كبيرة كما إنها استحوذت عليها الجريمة.

كان فى اعتقادى أن فقر النفس يمكنه إضعاف قدرة الشخص على التعلم. هناك مقدار لا حصر له من القصص، التى لا تُصدق عن المدارس والمدرسين العظام الموجودين فى مدن داخلية فقيرة، وفى المناطق الريفية فى البلدة، ولسوء الحظ، وجدت أن المدرسين فى هذه المدرسة، فقدوا أى أمل فى إحداث تغيير فى حياة طلابهم.

لقد كنت مُفعماً بالنشاط عندما تخرجت من الجامعة، ولا أزال أعتقد أن التغيير يبدأ من الداخل، وعادةً مايأتى ذلك مع بعض الإشارات الصغيرة المتتالية، وفعلت ذلك دونما قلق بشأن مايحدث من حولى فى المدرسة الثانوية

الصغيرة، بدلاً من شغل نفسى بأى شىء، ركزت على الإيجابيات وعلى الأشياء التى تدخل عملية تغييرها فى نطاق سلطتى، وهذا بالرغم من الظروف القائمة (العادة الأولى: تمتع بروح المبادرة) لكن فى الحقيقة، كنت أشعر أننى ليست لدى خيارات عديدة.

فى يومى الأول، أرانى المدير الفصل الذى سأكون مسؤولاً عنه، لقد كان مُطلياً بطلاء ذى لون وردى وأخضر يوقع الكآبة فى النفس، لكنه كان عبارة عن غرفة كبيرة فى الطابق الثالث، وبه مساحات كبيرة فارغة، لذلك قررت أن آخذه، وسألت المدير عما إذا كان باستطاعتى استبدال بعض القرميد المكسور بالسقف، وعما إذا كان باستطاعتى الحصول على إذن بطلاء الغرفة، فما كان منه إلا أن ضحك، وقال: إنهم لا يستطيعون فعل ذلك الآن، ثم سألته عما إذا كان باستطاعتى القيام بمشروع تغيير المكان بنفسى فقال: "نعم، لكن لاتُخبر أحداً".

فقمت بشراء الطلاء والفرش ودورات الطلاء، وقرميد جديد للسقف بأموالى الخاصة، وشرعت فى العمل، كانت الكثير من الفصول مستهلكة بفظاعة، لذلك كان المدير المسؤول عن المبنى والمُشرف عليه فى شدة الدهشة من الكيفية التى تبدو عليها الغرفة فى ثوب جديد من الطلاء، وقمت بتنظيف الغرفة وإصلاح عدد كبير من المكاتب، بحيث أصبحت الأسطح المُعدة للكتابة، والمقاعد يمكن بقاؤها، ولكى أجعل الغرفة تبدو أكثر بهجة، قمت بإضافة لوحة للإعلانات وبعض الملصقات، وصوراً لكل الأشياء فى العالم بما فى ذلك ملصقين لأينشتاين ولوحة ستارى نايت لفان جوخ، وملصقات أخرى لأبطال كرة السلة مثل دكتور جى ومايكل جوردان وكريم عبد الجبار وماجيك جونسون، ولقد كنت أدرس تاريخ أمريكا فى ذلك الوقت، لذلك كنت أضع صوراً لرؤساء أمريكا فوق السبورة مرتبين حسب ترتيبهم الزمنى، كنت أريد مساعدتهم فى بدء الحكم، مَنْ يمكنه أن يصبحوا مثله (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك).

وكان أحد أهم الإضافات التى قمت بوضعها فى الفصل هى لافتة تُنبه الطلاب وزملائى من المدرسين، بأن هذا الفصل يدخل فى نطاق دائرة التأثير

التى تُسيطر عليها، وفى بدايةِ العام، قالت اللافتة: "هذا الفصل يخص السيد روبرتس"، لكن مع تقدم مستوى الطلاب عن طريق أدائهم الجيد فى الاختبارات، أو حصولهم على تقديرات عالية، وقد أُضيفت أسماؤهم إلى لافتة الملكية، كنت أريدهم أن يشعروا بأن هذا الفصل ينتسب إليهم، وبذلك يمكنهم الافتخار به وبإنجازاتهم.

ولقد جذب أسلوبى كلاً من هؤلاء الذين يشتركون معى فى فلسفتى ويؤيدونها، وهؤلاء الذين كانوا متوجسين منها، كان أول حليف لى هو مهندس الصيانة بالمدرسة، والذى يرى قيمة خلق بيئة إيجابية للطلاب، وإذا حدث واحتجت لأى شىء كان يُعيننى عليه، وكان يعرف أننى كنت أحاول العناية بهذا الفصل وأسعى لألا يصبه أذى.

من أول يوم لى فى الفصل، سعيت لكسب ثقة الطلاب، ووجدت الطريقة الأكثر فاعلية لنيل ذلك، وهى أن أظهر لهم أننى مهتم بمصلحتهم بإخلاص، وبعد فترة قصيرة من بدء الفصل الدراسى ضربتنا موجة حارة؛ بلغت درجة الحرارة بها ٩٨ درجة مع ارتفاع لايُصدق فى نسبة الرطوبة، وكان الطابق الذى كنا فيه أشد الأماكن حرارة فى المبنى بأكمله، وفى لحظةٍ ما، خرجت للبهو كى أتناول شراباً، واكتشفت أن الماء فى نبع شديد الحرارة، لقد كدت أموت عطشاً، لكننى لم يكن بمقدورى تناول شراب بارد دون أن أُشرك الطلاب معى فيه، والذين كانوا يُعانون من الحر أيضاً، لذلك نزلت إلى الكافيتريا، واشتريت من مالى الخاص مجموعة زجاجات من شراب "سنى ديلايت". وتعجب مدير الكافيتريا إلى أين سأصعد، وعندما دخلت إلى الطابق أحمل صينية عليها شراب "سنى ديلايت"، أصاب الأطفال صدمة أيضاً، كان الأمر كما لو أنهم كانوا لايستطيعون فهم السبب وراء قيام أى شخص بفعل أى شىء من أجلهم.

هناك إشارة أخرى، ساعدت فى تحسين البيئة داخل الفصل هى حكمتنا اليومية، كنت آخذ أحد الحِكَم الإيجابية، أو التى ترتقى بالأخلاق، وأكتبها على السبورة، وكان ذلك هو مايُسيطر على فكرنا هذا اليوم، وكنا نقوم بمناقشته فى الخمس أو العشر دقائق الأولى، وكان ذلك يقود الأمور إلى بداية إيجابية،

كما كان ذلك يجعلهم يشعرون بالراحة ويُفكرون فى جو إيجابى، وفى الواقع، أحب الأطفال ذلك للغاية لدرجة أنهم بدأوا يُحضرون لى بعض الحِكَم.

وكانت تلك إشارات قليلة، لكنها ساعدتنى كثيراً فى عملية بناء الثقة وسط فكر تخلله اليأس، لقد كان باستطاعتى بناء بعض العلاقات الجيدة منذ البداية. لكن ذلك لم يكن سهلاً بالمرة، حيث كان هناك أطفال لايكترثون بأى شئ، وقد فشل النظام فى إحداث أى جدوى معهم، وقد أخبرنا المدير بأن نعطى الطلاب الدرجات التى تؤهلهم للانتقال إلى الصفوف التالية، وبألا نسمح برسوب أحد منهم.

وقد استسلمت إدارة المدرسة أيضاً عندما وصل الأمر إلى عملية النظام داخل الفصول وفى الأفنية، وكان المدير لايتدخل ولايفعل أى شئ إلا إذا كان هناك شجار حاد، أو إذا كان هذا الشجار بالسلاح، إن لدىَّ بالفصل طلاباً مشاكسين ويُحدثون صخباً، أو لا يتعاونون، وكنت آخذهم للمدير لكنه كان يرفض فعل أى شئ، وكان يطلب منى أن أتصل بآبائهم بنفسى، ويُلقى بالمشكلة كاملة على عاتقى، ولقد كان الحفاظ على النظام يُشكل معاناة كبيرة فى ظل هذه الظروف، والذى جعل أول شئ أقوم به هو أن أدعو الطلاب إلى معرفة أن تصرفاتهم سوف تُحدد الكيفية التى تسير بها الأمور داخل الفصل، فأخبرتهم أنه يمكننا أن نقوم بأشياء كثيرة تبعث على المرح، لكن إذا خرجت الأمور عن سيطرتنا فلن نقدر على القيام بهذه الأشياء، فبذلك أكون قد أعطيتهم الثقة؛ والتى تُعتبر جوهر عملية تعلم كيف تُصبح مبادراً.

أعتقد أن هذا الأسلوب أدهشهم، فبإمكانك النظر فى أعين معظم الطلاب، ورؤية الانضباط والالتزام يشع منها.

كان البعض يعتقد أن ذلك كان أكثر الأشياء التى سمعوا بها، براعة ودقة. وكان آخرون "لايهم رأيهم" وآخرون فقط لم يكترثوا بما حدث. وفى محاولة لجعل عدد أكبر من الطلاب يرون التعليم وسيلة لرفع مستوى معيشتهم، جعلتهم يكتبون أهدافهم الشخصية (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك).

طلبت منهم أن يخرجوا قلماً، لأننا سوف نجرى اختباراً سريعاً. كان الجميع مُحبطين فى البداية قائلين بأننى: قد جننت، إلا أن السؤال الأول قد استهواهم: "فى أى سنة سوف تتخرج من المرحلة الثانوية؟". بعض منهم كانوا بحاجة لقليل من الوقت من أجل تحديد ذلك، ثم سألتهم: إلى أين سيذهبون من أجل الجامعة؟ وما هى الوظائف التى سيحتلونها، وأين يريدون أن يعيشوا؟ كما سألتهم أيضاً عما إذا كانوا سيتزوجون ويُنجبون أطفالاً أم لا؟ وفى النهاية، سألتهم عن الكيفية التى يريد كل واحد منهم أن يذكره الناس بها بعد مماته.

سخر بعض الأطفال من ذلك، مُدعين أشياءً كثيرة، والتى لا يمكنهم إنجازها أبداً، واتخذ البعض الأمر بجدية على الرغم من ذلك، وبعد أن قاموا بالإجابة على جميع الأسئلة، تحدثنا معاً عنها، ولكى أُظهر عقلية الأطفال التى كنت أتعامل معها، كان هناك حوالى أربعة منهم فقط يرون أنفسهم يعيشون خارج هذه المدينة، ولن يستطيعوا تخيل أى شىء آخر، وكانوا يعتقدون بعدم وجود أى فرصة لذهابهم للجامعة، وكان هذا هو الشىء الوحيد الذى بدأت أعمل على تغييره، ومنذ تلك اللحظة، كنت دائماً أشير إلى إنهائهم التعليم الثانوى وذهابهم إلى الجامعة متى سنحت لى الفرصة بذلك، وحاولت أن أقول لهم: أن يقوموا بتكرار هذه التوقعات مرة واحدة يومياً على الأقل فى أذهانهم، كما كانت تلك التوقعات تتكرر يومياً على ذهنى بينما أنا أكبر.

ويتميز تمرين "رسالة الحياة" "هدف الحياة" بأنه اختبار سريع أثبت أنه الخطوة الأولى، صوب جذب طلاب الفصل لبعضهم البعض، وهو يخلق احتمالاً وتوقعاً، ويعتبر البذور للشعور الجديد بقيمة الذات والتصورات المتعلقة بالمستقبل، ولقد كان ذلك التمرين خطوة صغيرة، إلا أنه لم يترك نفس الأثر بكل الطلاب، لكننى أستطيع أن أرى أن بعض الطلاب على الأقل بدأوا ينظرون للعالم بطريقة مختلفة.

وبالطبع كان هناك العديد من المسائل الهامة والمركزية، التى كان من الصعب الوصول إليها، ولقد صادفنى مع طلابى بعض المواقف التى نبهتنى لأمور كنت أراها من منظور آخر، ذات يوم، أعطيت الطلاب اختباراً قصيراً

مكوناً من خمسة وعشرين سؤالاً، ولم ينظر إليه الطالب ذو سجل الأحداث، لقد كتب اسمه على الورقة ثم أضاف درجته "صفر. ف+" قبل أن يُسلمها لى، ثم وضع رأسه على المكتب وراح فى النوم.

نظرت إلى الاختبار واليه وتساءلت: "كيف أصل إليه؟ وماذا يمكننى أن أفعل لمساعدته؟" وبالنظر فى أنحاء الغرفة، وجدت هناك العديد من الطلاب لهم نفس هذا الاتجاه، وبسبب مثل هؤلاء الطلاب، لم أستطع القيام بإجراء العديد من الاختبارات، لأنهم كان مشروط عليهم اختيار بعض الاختبارات بقبول الرسوب، وبدلاً من أن أفعل ذلك كنت أجعلهم يُراجعون المواد على هيئة ألعاب، والتى بها يتم مكافأة مَنْ يعرف الإجابات، لكننى كنت على علم بأن هناك شيئاً مُسيطراً على هؤلاء الطلاب، كان البعض يخرج من المدرسة للاتجار فى المخدرات فى الصباح، وقد يأتون إلى الفصل فى وسط النهار، ثم يخرجون ثانيةً بعد ذلك.

كان هناك أطفال آخرون يتوقون للارتقاء فوق ظروفهم، ولقد كان هناك ستة أطفال هم الذين أعطيتهم اهتماماً خاصاً من نوعه، كاد يقرب من اهتمام المُتبنِّى لأطفاله. كان أحدهم لايعرف أين والده، وكانت والدته قد توفيت أثناء ولادته، ولقد كان من الممكن أن يصبح هذا الطفل أسوأ طفل فى أمريكا؛ لأنه كان يروح ويجىء بين بيتى اثنتين من عماته، لكنه كان أحد الطلاب المقيدين بقائمة الشرف بالمدرسة، ورأيت أنه كان يقوم بالتعبير عن غضبه عن طريق القيام ببعض التصرفات، وذلك بسبب الملل الذى كان يعيش فيه، لقد كان ينتهى من واجباته سريعاً، ثم يبدأ فى خلق المشكلات، لقد كانت الواجبات سهلة عليه لذلك حاولت أن أعطيه قدر أكبر منها، كنت أصطحبه إلى محلات الوجبات السريعة مابين الحين والآخر، كوسيلة لتقديم بعض الأشياء له، والتى لم يحصل عليها من الناحية الاجتماعية.

أدركت أنه عادةً مايجبر الطالب على التركيز على استخدام التعلم فى البقاء بدلاً من استخدامه فى تحسين الذات، وكان كثير من الطلاب قد انضم للعصابات، وكان يطلب من بعضهم بيع المخدرات فى الشوارع، ولم يكن غريباً

على أطفالنا الاشتراك فى عملية إطلاق النار، كان الطلاب يخبروننى بأنهم لايريدون التورط فى مشاكل، لكن مَنْ فى مثل موقفهم، كانوا يقعون فى كثير من المشكلات. فكان علىَّ أن أتعلم كيفية التعامل مع مختلف الفصائل فى الجوار، وتعلمت كيف أُحدد مَنْ يُدبر المشكلات، وأُحاول إيقافها متى استطعت. كانوا يروون لى القصة بأكملها، بينما هم يتناولون البيتزا، وكنت أقول لهم إذا وصلت الأمور للعنف، فقد يؤثر على أحدكم، أو ربما يتصاعد العنف.

وعادةً عندما يحدث شىء خارج المدرسة يزعج الطلاب، أقوم بدعوتهم إلى العمل من خلال مايشعرن به، وقد أقول لهم إذا ما كان لديكم أى مشاكل مع أحد الطلاب، لاتتشاجروا من أجلها، وتحدثوا معى أو مع أى شخص آخر عنها. كما أخبرتهم بأنه إذا عَلِمَ أحدكم أن شخصاً ما يحمل سلاحاً، فقد يُطلق عليك النار أو قد يُطلقها على أعز أصدقائك، لقد تكرر هذا الموقف ثلاث مرات فقط على مدى السنتين اللتين قضيتهما فى هذا المكان؛ حيث جاءنى بعض الطلاب وأخبرونى أن شخص ما يحمل مسدساً، كنت أُحاول دائماً أن أُخفف من حدة التوتر عن طريق الاستماع لهم، والتحدث معهم (العادة الخامسة: حاول فهم الآخرين أولاً كى تفهم).

وأصبح بعض من الأساتذة يستاءون من أسلوبى مع الطلاب، ولأننى كنت مُلاحظاً لنشاط العصابة داخل المدرسة، شك بعض الطلاب أننى كنت مع الشرطة، كان المدير الذى كان يكرهنى بشدة هو المسؤول عن الأموال التى تحصل عليها المدرسة من الحكومة الفيدرالية، لقد كانت تلك الأموال تُقدر بنصف مليون دولار، لكننى إذا طلبت أن أخرج فى رحلات ميدانية مع الطلاب، كان يقول: "لا". فما كان منى إلا أننى أنفقت حوالى ألف دولار لشراء بعض الخرائط، فأخذت الأطفال لرحلة تمتد لمسافة مائة ميل إلى "شيلوه"، وهى ميدان قتال الحرب الأهلية، وكنت أحتفظ بمذكرة لحفظ النظام داخل ملفى الدائم، ذلك لأننى كنت أخرق النظام فى بعض الأحيان؛ حيث إننى دفعت الحساب كله لأطفال فيما عدا ستة منهم، ولقد كنت أريد القيام برحلة أخرى إلى متحف

العصور المظلمة، لكن ذلك قوبل بالرفض، وطُلِبَ من مدرسة أخرى أن تأخذ فصلها لهذه الرحلة بدلاً منى، لقد كان ذلك قاسياً.

إننى لم أكن أكسب على الدوام، لكننى عندما كنت أرى إنجازاً يُحدثه أحد الطلاب، كان ينتابنى شعور عظيم، كما كنت أحب رؤية تمتع الطلاب بالأمل فى الحياة ولو كان بسيطاً، وأيضاً برؤية تقدمهم فى الفصل، وكنت أستمتع بكونى شخصاً يُحب الطلاب التوجه إليه، والاستماع إلى إرشاداته ويثقون به بالإضافة إلى كونهم صادقين معه، ولدىَّ تجربة أخرى مع الطلاب عندما أخذتهم إلى معرض فريقى شيكاغو بلز وبورتلاند ترال بلازوز فى مدينتهم، فأخذت خمسة من الأطفال الذين اعتادوا الجلوس فى الفناء، وقابلوا كل اللاعبين وحصلوا على توقيعاتهم الشخصية، ويرجع الفضل فى ذلك كله إلى شخص كريم ومُعين وهو المدير العام، ولقد تجاوب أطفالى مع الأطفال الآخرين بصورة جيدة، فقد كانوا سعداءً ولطفاءً، إن هذا المفيد لهم؛ لأنهم ذات يوم سيكونون فى مكان العمل وعليهم أن يتعلموا كيف يتعاملون مع كل أصناف البشر.

ولأننى أخذت الوقت الكافى لمعرفة طلابى بحق، فقد كررت عملية المكافأة مرة أخرى، فقد أصبحوا يشعرون بأننى بدأت أفهمهم، وبأننى لدىَّ الرغبة فى التأثر بهم، ولذلك كانوا يرغبون فى التأثر بى، وبمجرد ترسُّخ هذه الثقة، يُصبح من السهل علىَّ تعليمهم ممارسة التكاتف عن طريق العمل معاً، وهى إحدى المهارات التى قد تكون ضرورية لبقائهم فى عالم العمل، ويمكننا القيام بالعديد من الأشياء فى ظل روح الجماعة، كما يمكننا تعليمهم كيف يعملون مع شخصين أو أكثر، وكيف يُشاركون فى تحمل المسؤولية، وقمنا بإجراء العديد من التدريبات العملية، والتى من خلالها كان على الطلاب أن يعملوا كفريق، وأن يكافحوا ويستفيدوا من مواهب بعضهم البعض، وذلك من أجل مصلحة الجماعة (العادة السادسة: تمتع بروح التكاتف).

تركت هذا المنصب الكبير بعد عامين كى أقوم بالتدريس فى مدرسة أقل مشاكل من تلك، وفى نفس المدينة، لكننى لن أنسى تلك المدرسة، ولا تجربتى

هناك، إننى أتذكر بالفعل تلك الانتصارات الصغيرة، والتى تُعد أقل بكثير من الاخفاقات ومن الأوقات العصيبة، كنت فقط أُفكر فى فتاة الصف الثامن، والتى كانت تحضر حصص التاريخ فى الفصل الدراسى الرابع، وذلك فى السنة الأولى لى بالمدرسة، وكانت هذه الفتاة قد رسبت فى أحد الصفوف قبل ذلك، ولقد كانت تلك الفتاة تُعانى من المشكلات بسبب المشاجرات والانقطاع عن الفصل، وقد كانت تلك الفتاة تعيش فى أسرة مُحاطة بالمشكلات، وكانت هادئة. ولا تقوم بتسليم كثير من واجباتها. لكننى سوف أستمر فى تذكرها دوناً عن كل الطلاب فى تلك السنة، والذين يبلغ عددهم ١٥٠ طالب.

فى الأسابيع الأولى فى المدرسة، كان أداؤها ضعيفاً جداً، ومن المحتمل أنه كان أقل من ٥٠٪، إلا أننى كمدرس جديد لم أكن أريد أن أبدأ عملى بإعطاء أى طالب درجات منخفضة، فأخبرتها أننى أريد إعطاءها فرصة لتحسين مستواها، وكانت ممتنة للغاية، ووعدت أن تبذل جهداً أكثر من ذلك فى المذاكرة، ولم يفوتها تسليم أى واجب ماتبقى من العام، واتجهت بخُطى ثابتة لتمتلئ قائمة المتفوقين بالفصل، فهى لم تقم بتحسين مستواها بمادتى فقط، لكنها برعت فى بقية المواد الأخرى، وفى الفصل الدراسى الثانى، أصبحت تلك الفتاة أحد المسجلين فى لوحة الشرف لأول مرة فى حياتها، وأصبحت الرائدة بفصلها، كانت تتطوع للقيام بأشياء كثيرة، حتى أنها بدأت تساعد الطلاب الآخرين الذين كانوا يُعانون من بعض العقاب.

وبحلول نهاية العام الدراسى، كان اسمها مكتوباً فى (لوحة) الفصل فى عبارة تقول: "هذا الفصل يخص...." لأنها حصلت على ملكية مستقبل أكثر إشراقاً، حتى بعد أن انتهت من دراسة مادتى، كانت تأتى إلىّ وتُرينى بطاقة تقدير المستوى التى تخصها، لقد استطاعت بالفعل أن تقلب حياتها رأساً على عَقب، وتحولت من كونها شخصاً يُعانى من مشكلات عديدة إلى واحدة من أكثر الطلاب تميزاً وشعبية، وفى الواقع، بدأت تلك الفتاة تشعر بالراحة تجاه نفسها لدرجة أنها كانت تمعن التفكير فى أخذ دروساً فى النحت، وهى الآن فى المدرسة الثانوى، وتبلى بلاءً حسناً، بالإضافة إلى أنها تعمل فى ماكدونالدز.

وأنا أعرف ذلك لأننى كنت قد أعطيتها خطاب توصية، وكنت أوصلها إلى التدريب؛ لأن والدتها لم يكن لديها سيارة، والأفضل من ذلك، أنها تُعد مثلاً جيداً يُحتذى به لإخوانها وأخواتها الصغار.

وفى نهاية العام الدراسى أعطيت تلك الفتاة دفتر مذكرات، وطلبت منها أن تُدوّن أفكارها اليومية طوال فترة الإجازة الصيفية، وقد قامت بملئها عن آخرها، أمّا الآن فأنا أقوم بزيارة مدرسة بارنز آند نوبل كل ستة أشهر، وأعطيها مفكرة أخرى. ولقد انتابتها مشاعر جيدة تجاه نفسها؛ لدرجة أنها أصبحت تكتب أشياء وتعرضها على الآخرين، إن قصة تلك الفتاة تعتبر قصة نجاح رائعة؛ حيث إنها استطاعت الخروج إلى النور عن طريق تبنى وجهة نظر جديدة.

كانت محاولة جعل هؤلاء الأطفال يرون أنفسهم فى ضوء نقى، يُعتبر تحدياً، لقد كان العديد من الناس يعتقدون أن كل ماسيفعله هؤلاء الأطفال سيكون فى المصلحة، لقد كانوا لايلقون بالاً إلى مسألة التخرج من المدرسة الثانوى، أو إلى الحصول على وظيفة، أو إلى الذهاب إلى الجامعة أو إلى أى شيء من هذا القبيل، فقد كان هدفى هو أن أجعل كل طلابى يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم، حتى لو كان ذلك سيمتد لمدة ساعة فقط أثناء الحصة، وربما يتمكنون من البناء عليها والإضافة إليها، كنت أريد أن أجعلهم يعلمون أن عندهم قيماً، أياً كان الأصل الذى يخرجون منه.

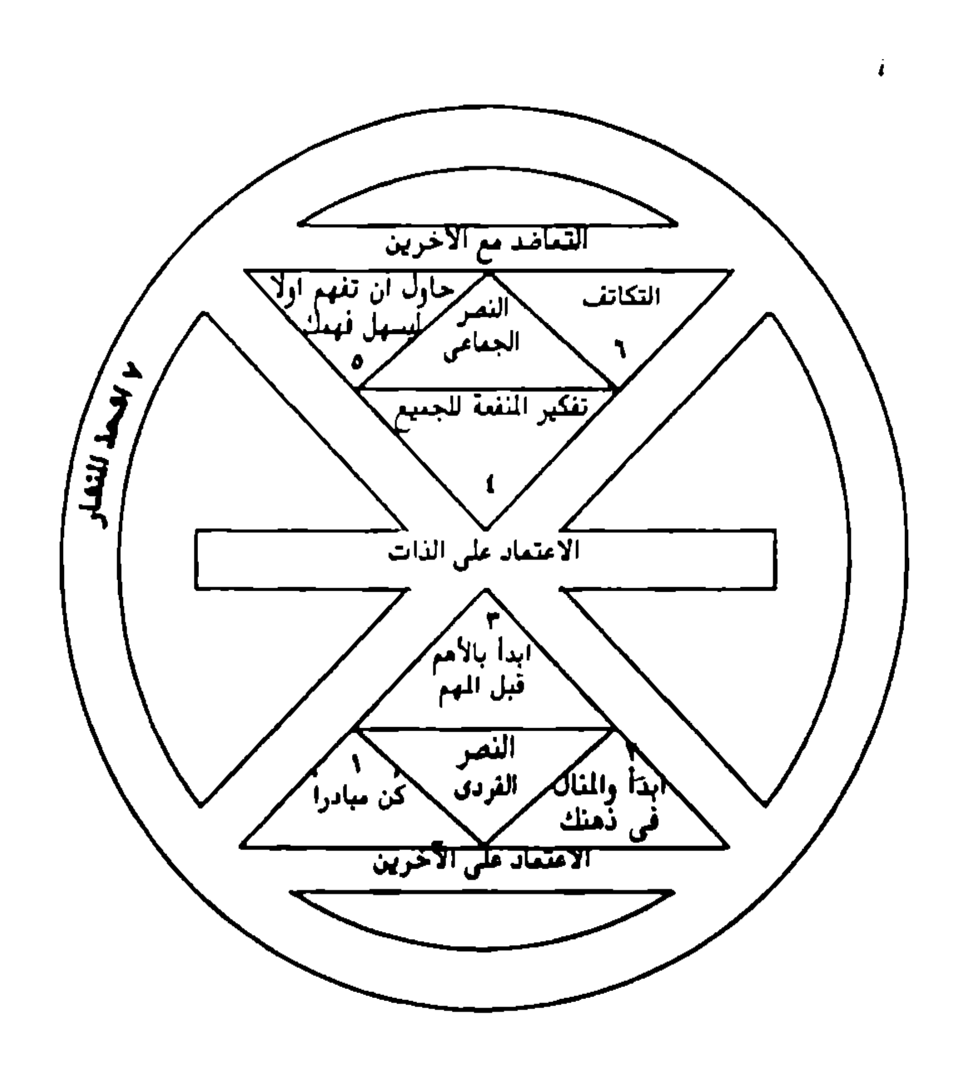
✪ *لقد تم عمل فيلمين قويين على نفس النوال، الذى ظهر فى هذه القصة المدهشة، وهما فيلم "ستاند آند ديليفر" لإدوارد جيمس أولموس و"توسير وذ لوف" لسيدنى بوتير. تناول كلا الفيلمين قصة الأطفال المضطربين والمتحدين والمدرسين الذين تعلموا نفس المبادئ، والذين يقومون بتطبيقها، إن المدرس فى هذه القصة لديه آمال غرسها فى نفوس طلابه، كان فصله عبارة عن جزيرة من الفضيلة وسط بحر يتوسط بين الجيد والردئ، ولقد قدّم لنا هذا المدرس الفضيلة عن طريق تكريس نفسه لخدمة الآخرين، وتضحيته بالإضافة إلى استعداد للاستماع للآخرين، لقد قام هذا المدرس بتقدير هؤلاء المراهقين*

المضطربين حتى استطاع رؤية القيم التى تحويها نفوسهم، إن الهدية العظيمة التى يمكننا تقديمها للآخرين، هى أن نساعدهم فى اكتشاف ماهيتهم.

٤

مكان العمل

"تحدث كل التغيرات الحقيقية والدائمة من الداخل للخارج"



قُم برفع كفاءتك فى التأثير على الآخرين

ضع نفسك تحت الاختبار لمدة تسعين يوماً

النظرات القاتلة

المحاولات الفاشلة (ثمرة عدم الاستياء)

ألا تُحب العمل معنا؟

إدمان النميمة

ضع نفسك تحت الاختبار
لمدة تسعين يوماً

لاحظ مقدار التغيُر الذى مَرّ به هذا الشخص من جراء خوفه من ممارسة بعض التصرفات الشجاعة. ولترى ما لم يوفر لك ذلك بعض الشجاعة للسيطرة على ما تتعرض له من مواقف، فقم بتحسين ذلك بطريقةٍ ما.

عندما توليت منصبى كمدير للموارد البشرية، سمعت قصصاً مرعبة عن رئيسى فى العمل، ولقد كنت موجوداً بالفعل فى مكتبه، عندما فقد أعصابه مع أحد موظفيه، فإذا كان للكلمات شفرات حادة فإنها تُصيب الموظف بجروح بالغة. فتعهدت على الفور بألا أتعامل مع رئيسى أثناء ثوران غضبه أبداً فلايوجد شيء مهما عَظُم قدره سواء أكان ذلك الشيء أقصى درجات الإحباط أو إجراء قانونى هام، يبرر للمرء الدخول عليه فى حالة اعتلال مزاجه، وقد التزمت بهذا الوعد. كنت أتحدث إليه بلطف عندما ألتقى به فى البهو أو الممرات، كما كنت أقوم بتسليم كل ما لدىَّ من تقارير فى الوقت المحدد لسكرتيرته، كنت حريصاً على ألا أكون من ضمن آخر الأفراد الذين يخرجون من المكتب من وقت تناول الغذاء حتى لا يتمكن من الانفراد بى، حتى إننى كنت لا أريد لعب الجولف معه؛ خشية أن أهزمه.

وبعد ذلك بفترة قصيرة، بدأت أرى نفسى فى أقصى حالات الجُبن، وقد استهلكتنى أشياء فى العمل، لم يكن لى السيطرة عليها، لقد ضيعت كثيراً من الطاقة الإبداعية الثمينة فى تدبير حلول لبعض المشكلات التى لم تحدث بعد، ولأننى كنت خائفاً فلم أعط الشركة أحسن ماعندى من جهد، ولم أكن أحد الأسباب التى أحدثت تغييراً فى الشركة، فى الواقع، كان التغيير الوحيد الذى شعرت بالراحة تجاهه هو الانتقال لشركة أخرى، حتى إننى حددت موعداً للمقابلة الشخصية.

وشعوراً بالخجل من نفسى، قمت بإلغاء المقابلة الشخصية، والتزمت بالتركيز على دائرة التأثير التى أتمتع بها لمدة تسعين يوماً فقط (العادة الأولى:

تمتع بروح المبادرة). بدأت باتخاذ قرار أريده أن يأتى قبل كل شيء، وهو إيجاد علاقة سليمة بينى وبين رئيسى فى العمل (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). ليس علينا أن نكون أصدقاء مقربين، لكن علينا أن نتعامل كزملاء، وبهذا الهدف فى ذهنى، عُدت إلى مكتبى مُفكراً، "فقط لمدة تسعين يوماً"، سأعطى للشركة كل جهدى لمدة تسعين يوماً فقط.

ذات يوم أتى رئيسى بالعمل إلى مكتبى، بعد عدة مناقشات داخلية وبعد أن استوعبت الكلمات، وحاولت تطبيقها بداخلى لفترة بسيطة، قُلت: "على أية حال، ماذا يمكننى أن أفعل كى تكون أكثر فاعلية فى هذا المكان (العادة الثالثة: حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك)؟".

قال رئيسى مندهشاً: "ماذا تعنى؟"

تقدمت بشجاعة قائلاً: "ماذا يمكننى أن أفعل لتخفيف بعض الضغوط التى تقابلك فى العمل؟ إن مهمتى هى التأكد من أن عملك يسير بطريقة أسهل". ولقد سبب له ذلك قدراً كبيراً من العصبية، ولا تظنوا أننى كنت أفعل ذلك من قُبيل الفكاهة، لكننى كنت جاداً فيما أقول، ولن أنسى أبداً النظرة التى ارتسمت على وجهه وقتها، وكانت تلك هى نقطة البداية لتكوين علاقة بينى وبينه.

فى البداية، طلب منى القيام ببعض الأشياء البسيطة، والتى لا أستطيع الإخفاق فيها، مثل: "قُم بطباعة هذه المذكرة لى"، أو "هل تُمانع فى إجراء هذه المكالمة من أجلى؟". وبعد ستة أسابيع من القيام بذلك، أتى إلىّ رئيسى بالعمل وقال: "لقد فهمت أنك على علم جيد بعملية تأليف العمال، بناء على ما اجتزت من تجارب هل تُمانع فى أن تعمل فى هذا المجال ألا وهو مجال التأمين؟ إن معدلاتنا مرتفعة، لترى ماذا يمكنك فعله". وكانت تلك هى المرة الأولى التى طلب منى رئيسى فيها أن أفعل أى شيء له تأثير هام على المؤسسة، وقد استلمت العمل فى مجال التأمين والأقساط السنوية والتى تبلغ قيمتها ٢٥٠٠٠٠ دولار، ثم ساهمت فى تخفيضها إلى ١٩٨٠٠٠ دولار. كما جعلتهم يُخفضون من رسوم توقف العمل المنصوص عليها فى العقد، عن طريق التفاوض

حول بعض المطالب التى لم يُحسن التصرف فيها، وكان ذلك يُعد توفيراً إضافيا ويبلغ ١٣٠٠٠ دولار.

وعندما يحدث بينى وبينه اختلاف فى وجهات النظر حول أمر ما، أُبرهن له أن هذا الأمر لايزال مجهولاً، كما أنه لم يسمع عن هذا الأمر شيئاً من قسم التوثيق، واكتشفت على الفور أن الاختبار الذى أجريته لنفسى، والذى حددته بتسعين يوماً قد عاد علىَّ بالنفع، وقد نَمَت علاقاتى بالآخرين وتأثيرى فيهم عن طريق التركيز على ما أستطيع تقديمه لتغيير بيئة العمل المحيطة بى، واليوم ترسخت الثقة بينى وبين رئيسى فى العمل وأشعر بأنى أقوم بإسهام ذى مغزى فى هذه الشركة.

تتطلب زيادة ما لديك من تأثير الكثير من الصبر والإصرار، وكما زادت ثقتك فى جدارتك العملية، ومكارم أخلاقك، كما مُنِحْت قدراً أكبر من ثقة الآخرين، إن فترة تسعين يوماً تعتبر فترة كافية لاختبار أى شىء، وأحياناً يمكن إجراء الاختبار فى ثلاثين يوماً فقط.

النظرات القاتلة

أعطى المرؤوس فى هذه القصة بعض المعلومات الرجعية السلبية القوية والضرورية فى نفس الوقت لرئيسه، وقد تمكن من فعل ذلك بسبب قدر الأمان المترتب على ذلك، وبدراستك لهذه القصة حاول تقمص الموقف. حاول أن تنظر إلى البيئة المتحدية، وإلى ما يحدث من استهانة بالبشر والتقليل من شانهم. بعين العقل. حاول استثمار قدر الشجاعة المطلوبة لتقديم هذه المعلومات الرجعية، وأيضاً لتوفير راحة البال التى تترتب على ذلك.

كنت أعمل مع فريق من المدراء التنفيذيين ذوى السلطة العالية، فى اجتماع لدراسة المواقف لمدة أسبوع، وفى كل صباح، يطلب من أحد المدراء أن يتحدث عن أحد التجارب الشخصية المتعلقة بواحدة من العادات السبع، كى أكون أميناً، كان بعضهم شامخاً وعملياً فى تصرفاته، بينما استهان أغلبهم بالفكرة بأكملها، لكننا كنا قد بدأنا بالفعل فى سرد بعض الإنجازات التى حققناها من خلال التجارب الشخصية، وبينما هم يشرحون قصص النجاح هذه أمام أقرانهم تزايدت احتمالات وجود تأثير لتلك القصص.

ذات صباح، كنا نعمل آملين فى وضع (فهم الآخرين) فى المقام الأول، وشارك جاك وهو أحد الرؤساء والقادة الطبيعيين للمجموعة، بعرض تجربة شخصية له، ثم انتقلنا إلى مجالات أخرى للتدريب، وبعد الظهر، بدأ شخص بغيض يتحدث عن بعض الأشياء التى تخص طريقة يستخدمها فى المعاملات التجارية، فثارت المجموعة عليه قائلين: "حسناً، هل جربت هذا؟ أو هذا؟ وماذا عن هذا؟ ولكى أكون أميناً لقد أغاظنى ذلك الشخص أيضاً، لدرجة أنى كنت أود الثورة عليه بنفسى، لكننى كنت أعلم أن هذا ليس بدورى، ثم سمعت جاك يجهر بالضحك عالياً فى وجه رفيقه، فى الواقع، كان جاك يسخر منه أمام المجموعة بأكملها، وبالطبع انحازت المجموعة لصاحب الحظ الأوفر.

لقد أصابنى ذلك بدهشة عارمة، فمنذ بضع ساعات، شارك جاك فى هذه التجربة الحية، التى تخص قيمة انتظار دورك فى الحديث، محاولة فى فهم تصرفاتهم لآخرين، أمّا الآن، فهو يفعل النقيض تماماً، ولم أتمكن من لومه أمام المجموعة، لذلك اكتفيت بأن حملقت فيه غاضباً، كان جاك يفهمنى بوضوح فقال لى بصوتٍ عال: "كانت تلك النظرة قبيحة، فإن لم تفعل شيئاً يصلح الأمر فسوف أقتلك". حقّاً. كنت غاضباً للغاية، كما أننى كنت على استعداد لأن أترك المجموعة بأكملها، لأنهم كانوا قد عادوا إلى سابق عهدهم حتى التصرفات التنافسية القديمة والتى أعادت إلى المجموعة حيويتها التى ربما تُسبب أذى.

وحملق فىّ ثانيةً، وكنت قد نهضت من مقعدى، وأنا أُحدق فيه قائلاً: "يكفى هذا يارجل"، فتراجع جاك عن موقفه السابق، واستمررت فى النظر إليه مباشرة، واستمر ذلك لمدة حوالى خمس دقائق، وفى خلالهم قام أعضاء فريقه بمضايقة الفتى المسكين، ثم أوقف جاك الاجتماع فجأة، وقال: "توقفوا، لقد ارتكبت خطأ ما. دران، أريد أن أسألك الصفح".

"عم؟" كان دارن متحير قليلاً. كانت الأمور طبيعية على حد علمه.

كان ذلك غير ملائم أن يصدر منى، لم يكن علىّ أن أضحك. لم نسمع لك إطلاقاً، فقط قمنا بالثورة والاعتراض عليك، هلا صفحت عنى؟". كان فى اعتقادى أن دارن، وهو نائب الرئيس، سيقول شيئاً مثل: "لايوجد مشكلة، لاتقلق بشأن ذلك" لكن إجابته كانت مدهشة: "جاك، أُسامحك، شكراً". هل تُدرك كَمْ الشجاعة التى يحتاجها الفرد، كى يسامح بدلاً من أن يحاول نسيان شيء حدث بالفعل؟

جلست هناك، وقد غمرتنى عدة مشاعر من جراء تصرف جاك، لم يكن عليه أن يعتذر، لم يكن عليه أن يطلب الصفح أمام المجموعة بأكملها، فهو رئيس قسم مكون من ثمانين ألف فرد، لم يكن عليه أن يفعل أى شيء لايريد أن يفعله، وبعد الاجتماع، ذهبت إليه، ولايزال تأثير المشاعر ظاهراً فى صوتى وقلت: "شكراً لأنك فعلت ذلك". فأجاب: "لايصح إلا الصحيح، أشكرك لأنك

حملقت فيّ". ولم يتحدث عن هذه الواقعة مرة أخرى، لكن كلانا يعلم أننا ارتقينا لأفضل صورنا في هذا اليوم.

❋ *إعطاء الآخرين معلومات مرجعية سلبية هو أحد أصعب وسائل الاتصال بالآخرين الموجودة ، وهي أيضاً أحد أكثر الوسائل أهمية ، فالعديد من الناس لديهم نقاط ضعف لا يملكون تجاوزها لأنه لا أحد يعرف كيف يقدم لهم معلومات مرجعية بشأنها ، فالناس شديدو الخوف من قطع علاقة ما أو من تعرض مستقبلهم للخطر ، بسبب تحدي رؤسائهم في العمل.*

ويبدو النفاق بيناً في هذه المواقف المهينة ، لهؤلاء الذين يراهنون رؤساءهم على أنها ليست مسألة نقاط ضعف ، بل مسألة غرور ، إن شجاعة ونزاهة الشخص الذي يُقدم المعلومات المرجعية تكون أقوى من الوضع والمكانة ، وهذا هو سبب كونها تُجدي ، ففي بعض الأحيان ، لاتكون الشجاعة والنزاهة أكثر قوة من الوضع والمكانة ، كما أنها لاتجدي ، والذي يوجب الذهاب إلى شخص ما بصفة شخصية ، وعمل تصالح معه ، إن أفضل الطرق لتقديم المعلومات المرجعية في تلك الظروف الخاصة هي أن تصف نفسك . وليس الشخص . صف مشاعرك أو مخاوفك أو كيفية إدراكك لما كان يحدث بدلاً من توجيه الاتهامات للشخص . وإصدار الأحكام عليه ووصمه . هذه الطريقة عادةً ما تجعل الشخص أكثر تقبلاً للمعلومات التي تحصى نقاط ضعفهم دون أن تكون مُهدداً بصفة شخصية .

المحاولات الفاشلة - ثمرة عدم الاستياء

إن القصة التالية واضحة للغاية، وبائنة بذاتها. فقط افعل الشيء كما تقرأه، حاول أن تضع نفسك محل الكاتب، حاول أن تستشعر كيف ستكون نزعاتك الطبيعية عندما تكون منبوذاً من الناس، ومذموماً منهم سواء أكان ذلك في حضرتك أم في غيبتك.

لقد انضممت إلى الشركة التي أعمل بها بمجرد تخرجي في كلية التجارة جامعة هارفارد، وفي نفس الوقت، أصبح مكان رئيس القسم شاغراً، ولأن الشركة لا تعرف مَنْ تُعيِّن، فقد جمع المسؤولون من بيننا أربعة موظفين لتكوين فريق غير رسمي لدراسة الكيفية التي يُدار بها هذا القسم، ولمدة ثلاثة أشهر تقريباً، عمل أعضاء الفريق معاً لتحديد الكيفية التي يُدار بها هذا القسم. وفجأة، ظهر روب كيمبال، وهو المختص بعملية التصميم، وكان يريد الوظيفة فعلاً، وقد شعرنا كلنا بذلك، لكن تدخلاً من القدر أو الحظ، فقد أعطت الشركة المنصب للرجل الجديد، لي أنا، وتم تعيين روب في منصب آخر، والذي لا يقل أهمية عن منصبي، لكنه كان يعتقد أن وظيفتي كانت من حقه، فبدأ يُعد للانتقام.

وفي كل اجتماع نلتقي فيه، كان يقول أشياء تحط من شأني: "..... لايعني كونك خريج جامعة هارفارد أنك تعرف شيئاً عن التصميم". كما كان يؤذيني بالكلام والنقض في غيبتي، وربما كان يهاجمني في حضرتي، وأمام مجموعة تتكون من عشرين عضواً أو أكثر، وفي تلك الحالات أُمسك لساني عن الكلام وأحياناً أعضه، واستمر في عملية مغالبتي، فشعُر أناس آخرون بما كان يحدث، وعندما عُدت من إجازتي، قال لي بعض الأشخاص: "هل لديك فكرة عما كان روب يقول أثناء فترة غيابك؟ آه لو تعلم ماذا كان يفعل بك في غيبتك!" فابتسمت فقط وقلت: "حسنا، بعض منا يقول أشياءً لا يعنيها، فهو لايعني ذلك حقيقة".

أتـرون، لقد قررت ألا أرد عليه، فقد كنت دائم التصرف معه بالطريقة التى أريد أن أتصرف بها (العادة ١: تمتع بروح المبادرة). وما كنت أريد أن أفعله هو أن أمسـك لسـانى عـن الكـلام، وأن أكـون مخلصاً، وأن أبرئه لعدم كفاية الأدلة الـتى تؤكد لى ذلك، وأن أكون لطيفاً مع الآخرين، بالتأكيد كنت أريد فى بعض الأحـيان أن ألطمـه عـلى وجهـه، كمـا كنـت أريد أن أوجه له اللكمات، وأريد الـتحدث معـه بجفـاء وحـدَّة، لكنـنى لـن أسـمح له أن يُحـدد لى الطـريقة التى أتصرف بها.

وفـى الـنهاية، بعـد مـرور عدة أشهر، ثاب روب إلى رشـده، وأتذكر أنه فى أحد الاجتماعات قال شيئاً غاية فى الوقاحة، ثم توقف وضحك ضحكة خافتة، وقـال: "يـا للغـرابة! لقـد حاولـت لـمدة شـهور أن أُضـايقك، ألا تتضايق أبداً". فحضك الجميع على ذلك الضحك المُفتعل للتخفيف من حدة الموقف، فقال نفس الكـلمات، "لقـد حاولـت مضـايقتك، لكنك لم تُبد أى اسـتياء"، وأصبحنا بعدها صديقين حميمين.

وقـد تعلمـت مـن هـذه التجربة ثمرة عدم التضايق وعدم الاستياء، وفائدة أن تكـون متسـق ومخلـص، إلا أنه هناك بعض الأشياء التى سـاعدتنى فى عدم الرد على روب:

أولاً: لقـد رأيـت أناسـاً كـثيرين لا يـردون على مَنْ يقوم بالحط من شأنهم، وأُعجبت بنزاهتهم وشعورهم بقيمهم الذاتية، فأردت أن أكون مثلهم، كنت أريد أن يعـرفوا أنـه يمكـن الوثـوق بى، وأننى مخلص بالإضافة إلى أننى لن أُسئ إلى أحد فى غيبته.

ثانياً: كنت أعلم أن روب له تأثير كبير على أشخاص كثيرين، كما أن لديه نفوذ فـى الشـركة، ولـن يجلـب إلى الدخـول معـه فى تحدٍ أى خير. (هذه هى استراتيجية التجارة العملية المتبعة عندهم).

وفـى الـنهاية، فـإن لـدى اعتقاداً قوياً بأن جميعنا لديه نزعة خير بداخله، لأنـنا إذا أظهـرنا للـناس الخـير فسـوف يتعاملون معنا بنفس الطريقة، إنها فقط مسـألة وقت، وعبارة عن تخلٍ عن الغرور والزهو.

إن ذلك مدعاة للسـخرية، لكـن إذا كـان الأمـان يـأتى مـن الداخل والفـاعلون يـأتون مـن الخارج، فسوف يكون محط اهتمامك على آراء الآخـرين؛ لأنهـم ليسـوا بمهمـين لـك فـى عمـلية الشـعور بالقـيمة الشخصية، إنه لمن دواعى السخرية أيضاً عندما يأتى أمانك وفعاليتك الشخصـية مـن الخـارج، فـإنك لـن تهـتم بـآراء الآخـرين، لأنـك لن تستطيع فعل ذلك؛ ولأنك سـوف تكون مُعرضاً لخاطر شخصية أكبر، وذلـك يعتـبر سـبباً لجعـل الـثلاث عـادات الأُول مـن أهـم الركائـز الأساسية فى بناء الأمان.

عـادةً ما يستعيد الناس ما يصدر منهم من تصرفات، وهذا يُسمى قـانون الاسـتعادة (الـتعويض)، وسـوف نلاحـظ أن هـؤلاء الذيـن لا يُحـاكمون الآخـرين، لا يقوم الآخرون بمحاكمتهم، والذين لا يحطُّون من شأن الآخرين، لا يحط الآخرون من شأنهم. إن الذى يحيا حياته مُشـهراً سـيف الابـتعاد فسـوف يناله سيف الانتقاد، إن هؤلاء الذين لديهـم الكفـاءة التـى تُمكنهم من تهديد الآخرين، وأيضاً هؤلاء الذين يـتلقون الـتهديد عـادةً هـم الذيـن يُسـهلون عمـلية التعامل البشرى، ويقضون على كل التهديدات.

ألا تُحب العمل معنا؟

سببت المعلومات الرجعية توقف وتراجع فى عملية تصرف هذا الشخص فى إطار دائرة تأثيره.

عندما انضممت إلى الشركة التى أعمل بها الآن، كنت أعانى من الضغط العصبى الشديد، كما كنت شديد الانفعال والتأثر بأفعال الآخرين. ولقد جلبت معى مرارة استمرت إحدى عشر عاماً فى مجال الصناعة والتى لم تُثمر سوى عن فقدى لوظيفتى بسبب إغلاق المرفق المحلى الذى كنا نعمل فيه، ولقد استغرقت فترة من الزمن؛ كى أتغلب على صعاب السنوات الماضية، وكان من السهل علىَّ أن أتناول المشكلات فى الشركة الجديدة وأحاول تسويتها.

وعلى الرغم من أننى كنت أستمتع بوظيفتى الجديدة، إلا أنه لم يكن من الصعب علىَّ الحصول على المشكلات. كان الجميع يكرسون النظام باستمرار وكنت أشعر بأننى لدىَّ حل لتلك المشكلات. وكان رئيسى بالعمل يحرص على السماع إلىَّ أثناء الاجتماعات الدورية والتى اقترحت فى أحدها كيف نعالج مشكلات الآخرين. وخصصت قسماً خاصاً من التقرير الأسبوعى المكتوب سميته دائرة الاهتمام! وشعرت بطريقةٍ ما بأننى إذا قمت بإثارة تلك المشكلات مراراً وتكراراً، فربما يتمكن أحد من إيجاد حل لهم. وكان لدىَّ اعتقاد شديد بأننى يمكننى المساعدة والإفادة. وفى يوم ما، وفى أحد الجلسات وبينما أنا أشكو من سوء الحال، استدار لى رئيسى بالعمل قائلاً: "روس، ألا تحب العمل معنا؟".

حسناً، لم تكن تلك هى المشكلة! فأنا أحب العمل فى هذا المكان. فقط لا يمكننى تحمل رؤية العيوب والأخطاء تحدث بينما تكون الحلول واضحة لى. لكن السؤال أحدث بعض الانعكاسات السلبية فى تصرفاتى. وفى ضوء تعليقات رئيسى، أدركت فى النهاية أن كل ما فعلته كان مجرد شكوى من أشياء لم تكن من صميم اختصاصى. ومن منطلق رغبتى فى الاشتراك بأفكارى، ركزت بمداهنة اهتمامى على الآخرين وما كنت أعتقده هو عدم قدرتهم على أداء وظائفهم بطريقة صحيحة. ولكى أُحدث تغييراً، التزمت بأن أنظر لما حولى من مشكلات

مـن خـلال دائرة تأثيرى. فكان يجدر بى أن ألحظ وأتصرف فى القضايا التى لى السـلطة فـى تغـييرها مهمـا كانت تلك القضايا، فعلىَّ ألا أتخطى حدود تأثيرى (العادة ١: تمتع بروح المبادرة).

وعلى الفور أُتيحت لى الفرصة أن أختبر قدرتى على حل المشكلات.

وفجـأة ذات يـوم، وجـدت بوليصـة تـأمين للسفر فى صندوق البريد الخاص بـى، وحيـنما قـرأتها وظننت أنها غير كاملة، كان لدىَّ خياران: فكان يمكننى أن أشـكو ثانـيةً إلى رئيســى بالعمل، أو أن أنظر للمشكلة من خلال دائرة التأثير التى تخصنى.

فـاخترت الخـيار الـثانى، وقمـت بكـتابة مسـودة لوثيقة مدرجاً فيها كل ما يقلقنى فى البوليصة من وجهة نظرى كمسافر، كانت بعض مخاوفى تنصب على البوليصـة نفسـها، لكن أغلبها كان يُعبر عن مشاعر خاصة بكون الفرد بمعزل من الاتصـال، كانـت البوليصـة تبدو وكأنها فرمان ملكى، وكان من المتوقع أن ألتزم بهـا، وبعد أن كتبت ما شعرت أنه ملائم، اتصلت بالشخص الذى كان قد حرر البوليصـة وسـألته عـن مدى إمكانية مقابلتنا ولو لبعض دقائق لفحص مخاوفى، لكـن ذلـك لم يُحـرك شغفها، ولم تهتم بالأمر، ولكنها كانت قد نسـيت أمر هذه البوليصة منذ أسبوعين، وقالت: إنها سـوف تقابلنى على أية حال.

فتقابلـنا، وبعـد أن فهمـنا وجهـة نظر بعضنا البعض، حصلت على إجابات لكـل تساؤلاتى، كما إننى تمكنت من إعطائها بعض الأفكار التى تفيد فى كيفية الـتعامل مـع بعـض العيوب فى البوليصة، وبذلك يكون كلانا قد استفاد من تلك المقابلة، وبسبب التزامى بدائرة التأثير التى تخصـنى، فقد تمكنت من توسيعها، كمـا تمكنـت مـن أن يكـون لى الـتأثير الإيجـابى على الآخرين، بينما أنا أحاول معالجة المشكلات التى لم أكن أستطيع معالجتها من قبل.

حـتى إذا كانـت دائـرة الـتأثير مـن جانبك غاية فى الصغر، وكانت المشـكلة تخص شخصاً آخراً دائرته التأثيرية أكبر من دائرتك. فأبلغ شـكواك لهـذا الشخص، وبذلك فسوف تظل تعمل داخل نطاق دائرة

التأثير من جانبك، وبمرور السنين، وصل العديد من الناس الذين قرروا تركيز اهتمامهم على الشئون الداخلة في إطار دائرة التأثير الواقعة في جانبهم فقط، إلى النتيجة الخاطئة القائلة: بأنهم لا يستطيعون الشكوى ولا إعطاء المعلومات المرجعية، لكن تلك ليست هي المسألة بأكملها، فالمسألة تعتمد على نوع العلاقة بينك وبين ذلك الشخص ذي دائرة التأثير الأكبر، فإن لم تكن العلاقة قوية، فربما وجب عليك أن تجد طرقاً أخرى تُمكنك من العمل داخل إطار تأثيرك، على الأقل يمكنك اختبار الموقف ثم التصرف فيه، في بعض الأحيان يجب علينا أن نهتم بالآخرين، كي نتمكن من مواجهتهم. هذا بالضبط ما فعله الرئيس عندما سأل السؤال: "ألا تحب العمل معنا؟".

إدمان النميمة

وأنت تقرأ هذه القصة فكّر في القولة التالية: "إن أكبر المعارك في الحياة، يتم خوضها كل يوم في غرف النفس الصامتة".

عندما عُيِّنت في هذه الشركة التي أعمل بها الآن، كانت أحد أول الأشياء التي لاحظتها هي بيئة العمل المدمرة. كان القسم الذى أعمل به يُدار بالنميمة. كان الناس يكتسبون التأثير على الآخرين عن طريق الحصول على آخر شائعة، ونشرها في القسم، وكان يبدو أن اغتياب الناس لا يؤذى، طالما أنت قد أفلت بها. وبمجرد مغادرة أى شخص للحجرة، يُصبح هو موضوع الحديث، وعندما يعود الشخص الأول، ويغادر الشخص الثانى فيتحول موضوع الحديث إليه.

كان فى اعتقادى أننى لدىّ خيارين فقط: إما أن أعيب فى جانب واحد، أو أن أعيب في كلا الجانبين وأغتابهم دون تفريق، لقد أدركت الآن كم يبدو ذلك مُهيناً، ولكننى كنت جديداً بالشركة، وشعرت بالحاجة إلى تملُّق أصحاب النفوذ، أظن أن هذه هى طريقتهم فى الوصول لشىء ما.

ثم بدأت مع إمعان التفكير فى تحمل مسؤولية شخصية بدأت أنظر لنفسى نظرات قاسية في المرآة، كانت تصرفاتى فى شدة السوء، وأدركت أنه يجب علىَّ أن أتعامل مع الناس بطريقة مختلفة، لكن كيف يحدث ذلك؟ كيف أقوم بكسر الدائرة التى أصبحت جزءاً منها، والتى تتحكم فى ما يتم التعامل به داخل المكتب، كنت على علم بأننى لن أشعر بالراحة بينما أنا أمشى بالنميمة، لكن ماذا أفعل بشأنها؟ فقط لا أعرف ماذا أفعل.

وكى أساعد نفسى فى تحديد ماذا سأفعل، وكى أضع نفسى عند نقطة بداية التغيير، سألت نفسى سؤالاً: "ما هو دورى فى مثل هذا الموقف؟" أعلم أن دورى هو أن أتوقف عن فعل الأشياء التى لا تفيد الآخرين، لم يكن ذلك صعباً، ولكى أُنفّذ هذا الدور كان التّغيُّر أكثر صعوبة.

وأدركت أن الآخرين ليس لديهم رغبة في تغيير تصرفاتهم، فربما يمكنهم الاستمرار في النميمة، فلا يمكنني تغييرهم، لكنه يمكنني أن أكون مسؤولاً عن تصرفاتي (العادة ١ : تمتع بروح المبادرة). وعرفت أنه ربما يكون ما يتم التعامل به داخل المكتب يقع خارج نطاق تأثيري بصفة مؤقتة، لكن تصرفاتي لم تكن كذلك، وبذلك أستطيع التأثير في الآخرين.

كنت أعلم أنني لن أستطيع التغيير بين عشية وضحاها، لذلك قلت لنفسي إنه يجب عليَّ أن أكون صبوراً، كما أخبرت زوجتي بخطتي للتحسن، فكانت تُشجعني كل يوم، في البداية كنت أخفق في المقاومة لبعض الوقت كل يوم، كان يجب عليَّ أن أقوم بتهدئة نفسي وأقول: "هناك باعث واستجابة وهناك فرصة للتصرف بينهم، بالنسبة للآن أنا لا أفعل ذلك". ثم أضغط بأسناني وأعض لساني وأفكر قليلاً "عندي وفرة من الآراء عن هذا الشخص لكنني لن أقولها".

إن النميمة تستهوي الناس، فهي تلتهمك قبل أن تتعرف عليها، كنت أعلم أنه كان يجب عليَّ أن أبعد بنفسي عن تلك المجالس، وبالرغم من أن ذلك يبدو سهلاً، وجدت أنه من الصعب أن أكون دائم الحفاظ على استقامتي (العادة ٣ : ابدأ بالمهم فالمهم).

في الواقع اكتسبت سمعة عدم الاشتراك في النميمة، بدأ الناس في الوثوق بي؛ وعلموا أن النميمة ليست من صفاتي، لكنني لم أستطع التغلب بالكامل على الإحساس بالنشوى عند السماع عن حياة الآخرين، فيجب عليَّ أن أستمر في مكافحة الميل والرغبة في سماع الآخرين، لكنني على الأقل قد أحدثت تقدماً، فقد أصبحت أحسن مما كنت.

❋ *لقد تعلمت الكثير عن فكرة رصيد بنك الأحاسيس بمرور السنوات، إن الوديعة الوحيدة التي يبدو أن تكن لها المزيد من الاهتمام والاستجابة أكثر من أي وديعة أخرى بهذا البنك هي: أن تكون وفياً للغائب وألا تعيب في الآخرين أثناء غيبتهم، أعتقد أن ذلك يحمل الناس مشقة بالغة؛ لأن ذلك التصرف (ممارسة النميمة) هو تصرف*

يستمتع به كثير من الناس، ويجلب لهم الكثير من الراحة النفسية . وهم على علم ينبع من داخلهم بأنهم لا يجدر بهم أن يفعلوا ذلك . ولقد آمنت بأن عدم العيب في الآخرين لا يتكون فقط من عنصر واحد، وهو أن نكون أوفياء لهم في غيبتهم، هناك عناصر أخرى تتضمن الجهر بالكلام في مصلحة الغائب، وتحديد وقت مع الغائب للاتصال به وإعطائه المعلومات المرجعية، وأيضاً التعبير عن وجهة نظر الغائب.

تفكير النفعة للجميع

خمسون عاماً من الإخلاص

كُن صبوراً.. فهم يتعلمون

مشكلة المليون دولار

إظهار نزعات معينة والتخلص من أخرى

إغلاق المصنع

الموظف المضطرب

بل فايفر، مدير عام، بشركة كوزموز فاين فودز

الصفقة مُلغاة

إيجاد بديل ثالث

خمسون عاماً من الإخلاص

عليك أن تضع شيئين أمام عينيك وأنت تدرس هذه القصة الخاصة بالتكاتف الذى يجلب النفعة للجميع: أولاً : بدلاً من ميل المدير الذى يتمتع بروح القيادة إلى رؤية العالم من خلال كوابيس مشكلات العمل. لاحظ كيف قام هذا المدير بالترفع عنها، وكيف استطاع تحليلها وإشراك الآخرين فيها. وثانياً: القوة الحقيقية الكامنة فى التعامل بين الناس.

إننى أعمل فى شركة متعددة الجنسيات فى ماليزيا، وأنا المسؤول عن عملية التحصيل؛ مما يعنى مسؤوليتى عن شراء المواد والمعدات، والخدمات لكل العمليات التجارية المشتركة فى ماليزيا، وعندما بدأت العمل، كان لدىَّ حوالى خمسة آلاف مورِّد أتعامل وأتفاوض معهم؛ تخيل أنك تتعامل مع خمسة آلاف مورِّد، كل واحد منهم يعرض منتجات منفردة بعقود وطلبات وفواتير مستقلة! كانت الأعمال الكتابية وحدها كابوساً.

وعندما فكرت فى هذا العدد من الموردين، وجدت أنه من الضرورى أن نُقلل هذا العدد بقدر الإمكان، كانت المشكلة الكبرى هى عربات نقل البضائع حيث كان لدينا ستمائة سائق يحملون البضائع من وإلى مواقع العمل؛ كان لدىَّ القليل من الشركات التى نتعامل معها أساطيل كبيرة من الشاحنات، لكن أغلب العربات كانت صغيرة للغاية، فكانت العربات لا تستوعب أكثر من شخص واحد يقوم بكل العمليات التى تحتاجها العربة. كنت أعتقد أنه "إذا أمكننى تقليل عددهم إلى الخمس، فسوف تُصبح مهمتى أسهل بكثير". فعقدت العزم على أن أُكثِّف جهدى عن طريق التركيز فى توسيع نطاق علاقاتى مع الشركات الكبرى فى حين إلغاء الكثير من العلاقات.

وقد دعوت لعقد اجتماع لإعلان انتهاء العقود، كان يحضر الاجتماع حوالى أربعين فرداً، وقبل أن أوشك على القيام، التفت إلىَّ رجلٌ كبير فى السن يجلس بجانبى، وقال: "أريد فقط أن أُعبر عن شكرى وامتنانى لهذه الشركة.." فأطرقت ملياً "لا يا رجل، ليس الآن، وليس هنا من فضلك". سوف أقوم بفصلك

فـي خـلال دقيقتين". فاستمر في الكلام قائلاً: "بفضل هذه الشركة تمكن والدي مـن تكويـن أسرة، فمنذ حوالي خمسين عاماً، قام والدي بتوفير النقود لشراء تلك الشـاحنة، وبـدأ فـي شحن الطلبيات للشركة، ومن عوائد هذه العقود بدأ والدي يعـول الأسـرة بأكمـلها، وكنـت واحـداً مـن الجيل الثاني في أسرتي الذي يقود الشـاحنة للشـركة، وقـد اسـتلمت عمل والدي، والذي كان بمثابة العون لأسرتنا لمدة خمسين عام، شكراً لشركتكم التي أتاحت لنا أن نعول أسرتنا بهذه الطريقة.

فمـاذا كـان بإمكـاني أن أقـول؟ لقـد توعكت معدتي، ابتسمت إليه فقط، ثم نهضـت، وعـندما وقفـت هناك أنظر في أرجاء الغرفة، أدركت أن كل واحد من هـؤلاء الـرجال لديـه قصة مشابهة، ولم أكن على وشك تقليل الأعمال الكتابية، لقد كنت على وشك تدمير عمل أسرة عمره خمسون عاماً. لذلك، دخلت فقط في حالـة صدق كاملة مع المجموعة: "انظروا، إن لديَّ مشكلة في هذه الشركة" إن لـديَّ بالشـركة قائمـة بـالموردين مكونـة مـن تسعة وثلاثين صفحة، ولا أسـتطيع الاسـتمرار فـي الـتعامل مـع هـذا العدد الكبير من الناس، إلى جانب أنني يجب عـليَّ أن أفحـص العقـود كـل أسـبوع، إن الشركة تخسر العديد من النقود، وقد انخفـض مستوى الأداء لدينا، إن المنهج الأكثر منطقية الذي يجدر بنا اتباعه هو أن أدعكم جميعاً تذهبون، لكنني لا أريد أن أفعل ذلك، فكيف يمكننا أن نخرج بحـل لهـذه المشـكلة، والذي يكون في مصلحتنا جميعاً (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع)؟".

وبعـد مناقشـة اسـتمرت فـترة قصيرة، قال أحد سـائقي الشاحنات: ماذا إذا عمـل كـل اثـنين مـنا معـاً؟ هـل سـيفيد ذلك؟ سوف نتوسع في أعمالنا، وسوف نستطيع الحصول على حمولات أكثر بعقود أقل، هل ستنظر في شأن إبقائنا إذا فعلنا ذلك لإنقاذ وظيفتك (العادة ٦: التكاتف)؟".

فأجبـت: "بالتأكيد، إذا كان لديكم الرغبة في فعل ذلك، فسوف يعود ذلك عليَّ بالنفع".

ثم بدأ رجال آخرون في اقتراح طريقة أخرى للدوام على العمل دون انقطاع: "حسـناً، مـاذا لـو اشـترك خمسـة مـنا أو حـتى عشـرة فـي العمـل؟، هل بذلك

سنتمكن من شراء ما نحتاج من إطارات بسعر الجملة، ونحصل على البنزين بأسعار أرخص؟ وفى حالة تعطل واحد منا فى العمل، فسوف يكون هناك أفراد احتياطيون لمساعدته". وفجأة، غمرت هؤلاء الرجال الفرحة، وقد نجحوا فى تكوين أسطول من الشاحنات تابع للشركة، بالإضافة إلى حشد العديد من التخفيضات، ومن الواضح أن وظيفتى أصبحت أسهل من ذى قبل.

وكان حتماً علىّ أن أنضم إلى ما أحدثه مفهوم العمل الجديد من الإثارة. وفجأة، ساورنى تصور كبير وهو: أننى لدىّ خمسمائة من الموردين، وبخمسمائة مورد، يمكننى شراء الإطارات وقطع الغيار بأسعار لا يمكن تصديقها، لذلك جاءتنى فكرة وهى أنه ربما يمكننى شراء ما يحتاجه السائقون من إطارات، بمعنى أننى سوف أعمل كوسيط، ثم أقوم ببيع الإطارات لهم بأسعار أقل من تلك التى كانوا سيحصلون عليها بأنفسهم، وبذلك فسوف تتمكن الشركة من كسب النقود ومن توفيرها لهم أيضاً، وكانت تلك الغرفة مكتظة بالإثارة التى جلبتها روح التكاتف، وقد كنت شديد الفرح والسعادة طوال الطريق إلى البيت، كما أننى شعرت بتحسن؛ لوجودى بين هؤلاء الناس.

لقد تعلمت درساً غاية فى الأهمية من هذا الحوار، إن اتخاذ القرارات والتصديقات ليس مسألة اقتصادية بحتة، ثم جلست بينهم فى الغرفة، والتى تغيرت صورتها فى ذهنى، من غرفة ممتلئة بالموردين الذين يُسببون المشاكل لغرفة أخرى ممتلئة بالعائلات والآباء والأزواج، الذين كانوا يدينون بالولاء لشركتنا لمدة خمسين عاماً، والذين يستحقون منى بذل قصارى جهدى كى أبقيهم فى عملهم، ولحسن الحظ أدركت قبل فوات الأوان أننا إذا نظرنا لبعضنا البعض كبشر، فسوف نتمكن من العمل بطريقة مختلفة، كما سنتعامل بطريقة مختلفة مع بعضنا البعض.

إن المبدأ الأساسى الذى نستخلصه من هذه القصة هو: أشرك الآخرين فى المشكلة، وتوصلوا للحل معاً، يتردد العديد من الناس عند إشراك الآخرين فى مشكلةٍ ما، ذلك لأنهم يعتقدون أن ذلك لا فائدة منه، وعندما يقوم الناس بإشراك الآخرين فى حل المشكلات

بالفعل، فإنهم يترددون فى أن يكونوا صادقين صُرحاء، ويقومون بإشراكهم فى جزء من المشكلة فقط. فهؤلاء عادةً لا يُشركون الآخرين فى مشاعرهم الشخصية، ولا ما يتعرضون له من أزمات ومشكلات، ولأنهم لا يفعلون ذلك، فإن الشخص الآخر يميل للرد عليهم من منطلق ما ينعكس عليه من مشاعرهم وأزماتهم ومشكلاتهم، وبالتالى فإن الألفة الحقيقية فى التعامل لن تتحقق، كما لن يتحقق التفاهم المتبادل، كلما كان الناس أكثر صدقاً فى التعامل مع بعضهم البعض، وكلما كانت عملية التعامل بين الناس يتسم بالأمانة والدقة والواقعية، كلما أتاح ذلك الفرصة لتحرر وانطلاق النزعة الإبداعية، وفى حالة وجود تفاهم واحترام متبادل، فإن روح التكاتف تبدأ حتماً فى النشوء.

إن السبب الرئيسى فى انطلاق روح التكاتف الذى حدث فى هذه القصة: هو أن أحد الموردين كان شديد الصدق فى التعبير عن امتنانه الشديد، مثل هذه المشاركة المفتوحة أثرت بشدة فى روح المدير القائد، الذى أدى به إلى أن يكون منفتحاً وصادقاً فيما يخص بعض القضايا العامة مثل الآخرين.

إن روح التكاتف شيء مثير وشديد الدقة؛ إلا أنك لن تتأكد أبداً إلى أين يسوقك، كل ما تعرفه هو أنه سوف يجعلك أحسن من ذى قبل، أحسن من كل الاقتراحات التى يعرضها كلا طرفى التكاتف.

كُن صبوراً.. فهم يتعلمون

لاحظ الثلاث نقاط الأكثر إمتاعاً فى هذه القصة. أولاً: مقدار الوعى الذاتى، وضبط النفس المطلوب من المدير كى يتمكن من اتخاذ القرار الواعى بالانتقال من النظام الحكومى التقليدى إلى نظام المشاركة المرتكز على المبادئ. ثانياً: كيف يحتفظ بالتزامه عن طريق الاستماع لشخص ما لم يكن يهتم بالاستماع إليه قبل عزمه على تغيير طريقته، وثالثاً: كيف أنه لم يكن ينصت فقط، ولكنه أصبح يتأثر بالآخرين، وأصبح أكثر صبراً.

فى الماضى، اعتدت أن أقود الناس الذين كنت مسؤولاً عنهم، بطريقة تقليدية للغاية، كنت أحب دائماً أن أكون فارساً على حصان أبيض ينقذ الناس من مشاكلهم، كنت كثير التحدث، ولا أنصت إطلاقاً، لكننى أتعلم أن أكون صبوراً، أتعلم أننى فى حاجة لإشراك الناس فى اتخاذ القرارات التى تخصهم. كما أتعلم أن هناك ثروة من المهارة والمعرفة فى الشركة، والتى لم أستطع الاستفادة منها، لأننى كنت أتحدث دائماً ولا أُنصت أبداً، وأتعلم أيضاً أننى أحياناً أقوم باتخاذ قرارات خاطئة لأننى أقوم باشراك مَنْ لا يصلح فى عملية اتخاذ القرار، وعادةً ما يكون ذوى الخبرات العالية فى الطابق الأسفل من المصنع، يقول التفكير التقليدى إن هؤلاء الناس لا يجب إشراكهم فى عملية اتخاذ القرارات. فالقيادة تعنى من حيث المبدأ اتخاذ أفضل القرارات عن طريق إشراك أفضل الأشخاص ممَنْ لديهم خبرة ومعرفة فائقتين.

فاتخذت قراراً أن أقوم بقيادة الآخرين بهذه الطريقة الجديدة، وبعد ذلك بقليل، كان علينا أن نتخذ قراراً صعباً بإغلاق مصنع فى شمال كارولينا، وأن نتحد مع الفرع الموجود فى ولاية نيويورك، كان ذلك صعباً ، إلا أنه كان القرار السديد لمصلحة الشركة، وكنتيجة لذلك، كان علينا أن نقوم باستنجار عُمال جُدد فى مصنعنا بنيويورك، وأن نُدربهم كى يكونوا منجدين.

إن حرفة النجارة حرفة صعبة للغاية، فهي تتطلب الكثير من البراعة اليدوية وتنسيق بين اليد والعينين والقوة الجسدية، وعين ذوّاقة لإتقان التناسق والتناغم.

وبعد بضعة أشهر، صدر قرار مجلس إدارة قسم النجارة الإجماعى، بأن هؤلاء العمال لا يصلحون لتلك المهمة، منذ عام مضى، كان رد فعلى سيكون بفصلهم فى التو واللحظة، لكننى قررت أن أقوم بالإدارة بطريقة أفضل، أريد التحدث إلى الشخص الذى يعرف الموقف بحق عن قُرب، وهو أحد صغار المنجدين والمتدربين.

لقد تعرفت عليه منذ وقتٍ طويل، وعلى الرغم من أنه كان متدرب جديد، فقد اخترناه لتدريب العمال الجدد، لما يملك من شخصية حماسية، وقد كان دائم الاستعْداد للمساعدة، كما أنه قال لى شيئاً جعل من الموقف أكثر وضوحاً.

قال: "أتعرف، أنا لست أحسن منجد هنا، كما إننى لست بأسرع متعلم، وأعتقد أن هؤلاء الرجال يزدادون تقدماً بصورة جيدة، حسناً، ربما لا يكونون موضوعين فى المكانة التى نريد وضعهم فيه، كما أننا لسنا فى المكانة التى يريد أناس آخرون أكبر منا وضعنا فيها، أعتقد أن المشكلة هى أننا لسنا بصبورين، فبعض الناس يستجيبون فى خلال ثلاثة أشهر، بينما يحتاج آخرون وقتاً أطول، أعتقد أن هؤلاء الرجال سيكونون منجدين عظماء.

مضى الآن أحد عشر شهراً على مجيء هؤلاء العمال الجدد، وهم يقومون بعمل رائع، فإذا كنت قد اتخذت القرار بالطريقة التقليدية لكُنّا فصلناهم منذ عشرة أشهر. وربما أنصت فقط لأول شخص تحدث إليه، دون النظر لأى معلومات أخرى تخص الموضوع، لكننى لم أفعل، لأننى كنت أُفكر فى عادة محاولة الفهم أولاً، (العادة ٥: حاول أن تفهم أولاً، كى تفهم)، واخترت أن اتخذ القرار بطريقةٍ أفضل، فاستمعت أولاً لِمَنْ قام باتخاذ القرار، ثم استمعت لشخص ربما ينظر إليه الجميع "كمجرد" منجد/متدرب، أعلم أننى اتخذت قراراً مُصيباً على أية حال.

❀ إن اتجاه هؤلاء الذين لا ينظرون للأمام، هو النظر للمتدربين والمتعلمين كشيء مكلف أكثر من كونه استثماراً، دون إثارة التساؤلات، فإن الاستثمار البشرى لذو فاعلية أكثر من أى استثمار آخر، إن ذلك يُشبه تغيير مكان نقطة الارتكاز. وكما قال أحدهم: "إذا كنت تعتقد أن التدريب والتعليم يُكلف الكثير، جرِّب الجهل".

مشكلة المليون دولار

لاحظ كيف تمكن هذا المحامي، من تجاوز مرحلة التدريب القضائي العاكس، ووضع إيمانه في التكاتف الذي ينتج من بناء علاقات أساسها التفاهم، والاحترام المشترك.

بصفتي مستشاراً قانونياً لإحدى الشركات التجارية الكبرى، أصبحت أتدخل في العديد من عمليات التفاوض لشراء شركة أخرى تملكها أرملة مؤسس الشركة، كان هناك فريقان من المحامين لكلا الجانبين، لكن المفاوضات وصلت لطريق مسدود، أو إن صح التعبير فعليَّ أن أقول: إن المفاوضات وصلت إلى طريق مسدود؛ بسبب هذين الفريقين من المحامين.

أنا محُام، لكنني لست بغافل عن الحقيقة القائلة: بأن الأشكال الدفاعية التي تنتهجها، والتي تعتمد على مبدأ تحقيق النفع لنا والخسارة للآخرين؛ أحياناً ما تصعب المشاكل أكثر من كونها تقوم بحلها، وفي هذه الحالة، كان الجمود والتعثر واضحاً ومباشراً، فقد كانت الأرملة، وهي المالك الوحيد الأسهم بالشركة، تريد مليون دولار أكثر مما يعتزم عميلي دفعه، كنا نعتقد أن تجارة زوجها الراحل تساوي ٢ مليون دولار، بينما كانت السيدة تريد ٣ مليون دولار.

وكان أقل ما قال محاموها هو: إنها تطلب في مقابل الشركة، وفي أغلب الأحيان وعادةً في مثل هذه الظروف، فإنك لن تستمتع مباشرةً للأطراف المعنية، وكان ذلك يُسبب لي المشاكل في الماضي، كما حدث لي عندما وصلت محاولات عميلي لشراء شركة الأرملة إلى طريق مسدود، لذلك تقدمت بالتماس أخير لمحاميها سألت فيه عما إذا كان بإمكاني التحدث إلى السيدة مباشرة أم لا.

فقمت بشرح ذلك من الناحية التي تهم عميلي، فلم يكن هناك طريقة ندفع بها مليوناً آخر في مقابل الشركة، لذلك، فقد تلغى الصفقة إلا إذا تمكنا من إيجاد حل وسط، ولقد كان من مصلحة الطرف الآخر أن يدعوني أتحدث إلى السيدة؛ حيث إنه لم يكن هناك مشترون محتملون سوانا، وفي الواقع، كانت

طبيعة العمل من النوع الذى تعتبر شركة عميلى إحدى الشركات القليلة التى تهتم به متمثلاً فى شراء مثل هذه الشركات.

وقد كان ذلك بمثابة ملاءمة استراتيجية لعمل موكلى؛ إلا أنه كان مستعداً لترك الأمر برمته، وكان لمستشارى السيدة أسهم بسيطة فى الشركة التى تبيعها، لذلك كانوا يرغبون فى أن يدعونى أحاول التحدث معها مباشرة عبر التليفون.

وعندما اتصلت بى هاتفياً، نسيت كونى محامياً، وبدأت أستمع إليها كى أفهم وجهة نظرها، والتى ستُمكننى من تقدير موقفها بشكل جيد (العادة ٥: حاول أن تفهم الآخرين أولاً كى تفهم). ثم سألتها عن العمل، وكيف قام زوجها بتأسيسه، وإلى أى مدى بلغ اندماجها فى العمل، وما هى الأهداف التى تنشدها من أجل أولادها، وقد كبر جميعهم فيما عدا ابنة واحدة فى سن المراهقة.

وقد كنت مشغوفاً بمعرفة سبب أهمية المليون الأخيرة بالنسبة لها، وقد أجابت: "هذا العمل يُشكل مصيرنا، وأنا لدىَّ العديد من الالتزامات".

وأوضحت الأرملة أن زوجها الراحل كان قد ألزم نفسه بـ"رعاية" صديق، كان قد ساعده فى تأسيس الشركة، وأضافت إنها تريد تكوين أموالاً كافية، تُصبح مصدراً جيداً لإطعام أولادى وأحفادى حتى بعد مماتى.

وقالت: "إن مليونى دولار ربما لا تغطى كل التزاماتها، ومسؤولياتها، لذا يجب أن أحصل على المليون الأخرى".

وبمجرد أن فهمت موقفها، أصبح طريق الخروج من المأزق واضحاً للغاية، وقد تفهمت جيداً الغرض من تمسكها بالمليون الإضافية، لذلك اقترحت عليها قائلاً: "دعينا نفعل ذلك، سوف تشترى شركتنا لك بطاقة تأمين على الحياة تُقدر بمليون دولار، وسوف نلتزم بدفع الأقساط حتى مماتك، أو أننا سندفع قسطاً واحداً فقط، أيهما كان أقل فى التكلفة بالنسبة لنا. وعلى أى حال، فسوف نتأكد من أنك قد حصلت على بطاقة تأمين على الحياة بمبلغ مليون دولار، لذلك فعندما يتوفاك الله، فسوف يحصل أبناؤك وأحفادك على المليون

دولار، التى أراد زوجك أن يأخذوها" (العادة ٤ : تفكير المنفعة للجميع ؛ العادة ٦ : التكاتف).

وكان ذلك كل ما تكلفناه كى نغلق الصفقة، وبمعرفة عُمْر الأرملة فإن الأقساط سوف تكلفنا ٥٠٠٠٠ دولار حتى نهايتها، لكن ذلك يُعد أرخص بكثير من المليون النقدى التى كانت تطلبهم.

هناك العديد من الصفقات التى وصلت إلى طريق مسدود، عندما لا يستطيع الناس إتمامها بنجاح، وعندما لا يستطيعون حل الخلافات الكبيرة، سواء أكانت نقوداً أو تعهدات أو التزامات، فأياً كانت العقبة، فإذا كنت تعمل بحق لتتفهم السبب وراء تلك العقبة، فإن ما يبدو أن هناك دائماً حلاً وسطاً لا يتراءى لكلا الطرفين.

لدىّ اعتقاد راسخ بأن المحامين يجب أن يتم تدريبهم على استخدام التكاتف لمنع وتسوية النزاعات، أعرف العديد من المحامين والقُضاة الذين انتهجوا منهج التكاتف الذى يعتمد على الاحترام والتفاهم المتبادل، كبديل للتقاضى المكلف، والذى يستمر لفترة طويلة من الزمن، فهم يجدون أنهم عندما يقومون بذلك، فإن الأمر يتغير كلية ويصبح الناس متأثرين ببعضهم البعض وبتلك الطريقة، لدرجة تسمح بانطلاق الإبداع ومن ثم وينتج الحل الوسط.

إظهار نزعات معينة والتخلص من أخرى

عندما يسمع معظم الناس الآخرين يشكون من شخص ما، فهم يميلون للانضمام إليهم في حكمهم، ثم يتصرفون بطريقة عشوائية. لاحظ كيف قام هذا الشرف بممارسة المعرفة الذاتية وضبط النفس واتبع مبدأ إشراك الآخرين في الشكلة، لذلك فيمكن للجميع أن يصبحوا جزءاً من الحل التكاتفي.

أقوم بالإشراف على ستة وعشرين مديراً لشؤون أحد المستشفيات العامة المحلية، وكنت أقوم باستئجار عدد كبر من الأولاد الذين يدرسون في مدرسة المدينة، حيث إننا كنا نضع جدولاً يتسم بالمرونة، ويناسب مواعيد المدرسة.

وقد جاءني اثنان من العاملين الذين يعملون ساعات الدوام المعتادة يشكون من أن أحد طلبة المدرسة الموجود في فريقهم دائم التأخر وأن كفاءته في العمل قد انخفضت بالإضافة إلى أنه كان يأخذ راحة لمدة ساعة وذلك أكثر من المدة المحددة للراحة وهي ثلاثون دقيقة، وبمجرد انتهائهم من إبلاغي بالتقرير، كان السأم قد أصابهم تماماً.

أعرف هذا الطالب جيداً. لقد كان عاملاً مجداً، لكنه انتقل إلى الجامعة التي تبعُد ستين ميلاً عن المدينة، وكان سفره إلى الجامعة يُشكّل عبئاً مادياً على عاتقه، وبينما أنا أفكر في موقفه، تذكرت المبادئ القائلة بأن ندين بالولاء للغائب (رصيد بنك الأحاسيس) وأن نتجنب اللوم (العادة ١: تمتع بروح المبادرة) وبدلاً من ذلك، أن أركز على حل المشكلة، فقررت أن أفعل ذلك.

في الماضي، كنت شديد الاستبداد، وبالرغم من ذلك، كنت أريد أن أجعل مَنْ قاما بالشكوى يشتركان في عملية حل المشكلة. لذلك بدأنا نتحدث عن علاقتهما مع هذا الطالب، مع احتفاظي بالولاء إليه، وسألتهما متى بدأت المشكلة (العادة ٥: حاول أن تفهم الآخرين أولاً، كي تفهم) ثم أخبرتهما عن انتقاله للجامعة، فبمعرفتهما هذه المعلومة، يمكنهما معرفة سبب تغيُّر الأحوال،

يمكنني القول بأن مجرد تحديد السبب الأساسي للمشكلة سيُمكّنهما من حلها، والآن أصبحا على دراية ببعض الأسباب التي ستساعد في حل المشكلة.

وأخبرتهما بما يتوقعان حدوثه. سوف أقابل هذا الموظف وأتوصل معه إلى حل، وإن لم تتحسن الأمور، فسوف نجلس معاً مرة أخرى. وقبل معرفتي لتلك العادات باللغة الفاعلية، فقد كنت حرياً باستدعاء هذا الطالب الصغير إلى مكتبي، والصياح فيه قائلاً: "تلك هي الحقائق، فما لم تستقم في عملك وتبدأ في الحضور إليه في المواعيد المحددة وفي القيام بالعمل بطريقة مُرضية، فسوف أُخفض ساعات عملك"، وبدلاً من ذلك، فعندما استدعيت هذا الطالب لمكتبي، كنت أعرف أن من الضروري أن أصون احترامه لذاته.

قلت: "إيفان، نحن في حاجة لأن نتكلم عما يحدث لك". ثم شرح الطالب موقفه. وكرد على ذلك، سألته: "كيف يمكننا المساعدة لتكون ناجحاً؟ إن الدراسة مهمة جداً بالنسبة لك، ونحن لدينا معيار مُحدد للأداء في المستشفى، كيف يمكننا حل هذه المشكلة (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع)؟.

فاقترح قائلاً: "ماذا لو خفّضت ساعات عملي إلى يومين فقط في الأسبوع؟ وفي هذين اليومين يمكنني بذل قصارى جهدي في العمل، كما سأتمكن أيضاً من تكريس نفسي وكل طاقتي للمذاكرة في الثلاثة أيام الأخرى (العادة ٦: تكاتف).

كان الحل سهلاً للغاية، وكان زميلا إيفان في العمل شديدي السعادة لأنهما يعملان معه. لقد شعر بنصيبه من الحل، كما كان قادراً على الاحتفاظ باحترامه الذاتي، وأصبحت وظيفتي أسهل بكثير بعد ذلك لأنني اتبعت مبادئ الإدارة السليمة.

ألیس ممتعاً أن تعرف أن المساحة بين المنبه والاستجابة قد تتسع إذا توقفنا بكل بساطة وفكرنا في المبادئ المطلوبة في مثل هذا الموقف؟ وهذا شرح وافر عن قوة إدراك الذات والإصرار على التصرف بناءً على المبادئ، وبإمكانك فهم مدى التعسف الفردي الذي تتمتع به روح الاستقلال لا التساند.

إغلاق المصنع

كيف تتمكن من إغلاق مصنع ما مع إبقاء الروح المعنوية مرتفعة. إنها مشكلة تثير التساؤلات الآن. حاول أن يكون لديك من الشاعر ما يُشبه ما لدى ذلك المدير من التعاطف والشاعر والالتزام تجاه مَنْ يعملون تحت قيادته وتجاه مستقبلهم.

خلال فترة زمنية استمرت ثمانية عشر شهراً شغلنا القسم بتعلم وتطبيق العادات السبع، وقد توصلنا معاً إلى طريقة تفكير مشتركة، كما تمكنا من توحيد هدفنا المنشود فى الحياة، وكانت رؤاى المستقبلية تنحصر فى أننا قد نتمكن من تغيير فكر الشركة بأكملها على مدى ثلاث سنوات، وفجأة، ووسط كل هذه الخطط المستقبلية، أعلن المقر الرئيسى إغلاق قسمنا، وطلب منى أن أتولى أمر هذا الإغلاق.

لم تكن تلك هى الوظيفة التى أتطوع للقيام بها. لكننى أقوم بالأشياء بطريقة مختلفة الآن. وطبيعياً، فقد كنا نتريث فى إعلان الإغلاق حتى آخر دقيقة مسموح بها قانونياً، وبالطبع فسوف نقوم بتقديم إعلان انقطاع (خاص بنا) مُصاحباً لإعلان الإغلاق، وسوف يكون الناس فى حالة سيئة لأن عليهم أن يقبلوا هذا سواء ناسب احتياجاتهم أم لا، وقبل هذا الإغلاق المتعمد بثمانية عشر شهراً، ذهبتُ إلى المديرِ المسؤول، فمنذ اتخذنا القرار القطعى بإغلاق الأبواب، قلت: "حسناً، هذا هو الوقت المناسب لإخبار الناس".

لم تعد لدينا وظيفة لأى شخص، وليس لدينا أى نوع من أنواع التدريب. فقالوا: "أمجنون أنت؟ أعبث هذا؟".

قُلت: "لا! أريد أن يبدأ الجميع فى العمل على التقدم للأمام. أريد من البعض أن يشرعوا فى إنهاء الأعمال التجارية. هناك العديد من المعدات التى يجب علينا التخلص منها، وهناك العديد من المفاوضات التى يجب أن نتمها مع البائعين، كما أننى فى حاجة للبعض لمساعدتى فى البحث عن فرص

أخرى، فإن الأنباء ستتسرب بأى طريقة، فلو أننا أخبرنا الجميع، فسنمنحهم بذلك الثقة والسلطة التى يستحقونها كى يتمكنوا من الحفاظ على حياتهم، ومن قضاء حوائجهم بطريقة مرتبة (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع).

"تقدموا للأمام، فلو حدث أى خلل، فسوف يلحق ذلك الضرر بمصائركم" فدعونا الجميع للحضور، وقمت بإعلان الخبر على غرفة مليئة بالذين أصابتهم الدهشة عند سماعهم الخبر، وقد حطّم ذلك المشهد قلبى، إذ عملنا بجهدٍ جهيد لتكوين هذا الفريق، والآن يتم تفريقه. لن ندعهم يتحملون الأسى بمفردهم. لقد كانت هناك اجتماعات متابعة جماعية تعقد كل أسبوعين. كنت أوافيهم فيها بما يستجد من معلومات؛ وكانوا يوجّهون الاستفسارات (العادة ٥: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم). وقد حاولنا كثيراً أن نصل لحلول لما لدينا من مشكلات، واقترح أحد العاملين أن يقوم العاملون بشراء هذا القسم من الشركة، فلو أننا قمنا بتفحص الأعداد فسوف نجد أن ذلك لا يمكن تنفيذه، وقد وصلتنا أنباء عن قسم آخر بالشركة يحتاج بصورة مُلحة لزيادة مرافقه ومعداته وعدد العاملين فيه، فقدمنا لهم عرضاً بأن يحولوا أعمالهم لصنعنا، موضّحين لهم كيف يمكن أن يوفّر ذلك لهم المال ويدعم توسعهم (العادة ٦: التكاتف).

كان رأيى فى بادئ الأمر هو أن أربعة وأربعين عاملاً سوف يخرجون للشوارع بحثاً عن عمل، واليوم، ارتفعت إنتاجيتنا، كما أننا تقدمنا عن الموعد المحدد للإغلاق، ولم نفقد أى عامل فيما عدا المتقاعدين، وعندما نقوم بإغلاق الأبواب فى خلال بضعة أشهر، فلن يكون هناك أحد بلا عمل، وكانت إحدى الفوائد التى جنيناها من ذلك هى أن عملية الإغلاق التى قمنا بها أصبحت نموذجاً تحتذى به الأقسام الأخرى بالشركة، حتى الإدارة العليا المتشددة والتى لا تنظر للأمام كانت تلاحظ أسلوبنا المختلف فى تناول الأشياء.

إن الناس لقادرون على التكيف مع ما يُستجد من تحديات بمرونة وبطريقة مذهلة، وما ينقصهم بصفة أساسية هو المعلومات الدقيقة الحديثة الكاملة كى يتمكنوا من مواكبة ما يُستجد من أمور. إنه لعمل مخيف أن تقوم بإغلاق كامل لأحد المصانع أو الشركات؛ وهذا هو

السبب الذى يجعل الكثيرين لا يُقدمون على القيام بذلك، فهم غير مطلعين على ما سيحدث، ويشعرون دائماً أن كل ما يخصهم من أهداف وكل ما قاموا به من مناقشات أولية سوف يتم التحقيق فيه والتقصى عنه. عندما تقوم بإشراك الناس فى حل مشكلةٍ ما، فهذا يفتح عليك أبواب المشاكل، وإذا لم تقم بإشراكهم، فسيفتح ذلك أبواباً أخرى من المشاكل، وسط جو من قلة الثقة فى غمرة من اليأس، ووسط موجة من إلقاء الاتهامات والعداوة.

تُفوّض الثقة لِمَنْ هم أهل لها. لذلك فعندما يكون الناس صادقين وأمناء ويقومون بمواجهة الآخرين بحقيقتهم الكاملة ثم يحاولون بعد ذلك أن يفهموا حقيقة حياة الآخرين وما يُقلقهم، تكون عمليات التكاتف بلا قيود.

وأنا على علم بما حدث بشركة أخرى لم تقم بإغلاق مصنع فقط، بل وأغلقت مدينة صغيرة معه؛ حيث إن مَنْ يعملون فيه لم يفقدوا وظائفهم فحسب، لكنهم كانوا مضطرين لإيجاد مكان آخر ليسكنوا فيه هم وعائلاتهم، ولقد سمعت وسائل الإعلام أنه سوف يكون هناك اجتماع من أجل الوداع، واعتقاداً منها أن ذلك قد يكون فعالاً وقد يثير الجدل والرأى العام، واعتقاداً منها أنها تحمل فى طياتها قوة وطنية فرعية، فقد حضرت اللقاء لتكتشف أنه كان حفل وداع مرحاً حيث كان الجميع يودعون بعضهم البعض وكانوا يحملون مشاعر الفرح والحزن معاً، لكن روح الحفل كانت رائعة. كان مستوى الثقة مرتفعاً للغاية وكان الكل يعرفون أن حل التكاتف هو الحل الملائم؛ حيث إن المبادئ الصحيحة كانت هى المبادئ المتبعة منذ البداية، وقد قاموا بدراسة كل البدائل بما فى ذلك شراء العمال للمصنع، لكنهم توصلوا فى النهاية إلى أن المصنع كان مُهملاً ولا يمكن أن يعود لسابق عهده، وقد بذل العديد من الجهود وتحمل الكثير من الآلام لمساعدة هؤلاء الناس فيما يقلقهم بشأن العمل ونقل عائلاتهم وتغيير

مدارس أولادهم، وقد وجهت إليهم النصائح ووُفرت بعض الخدمات. وبدلاً من تحمُّل الصعاب بسبب عدم توفر المكان، سادت روح الثقة فيما بينهم.

الموظف المضطرب

ضع فى الاعتبار نظام تقدير القيمة الذى اتبعه هذا المستشار القانونى العام، فلقد بنى سياسته فى العمل على أساس المبادئ المبنية على تقدير قيمة الموظف التى تستند إلى فهم ديناميكيات الموقف والرغبة فى فعل ما هو صحيح بحيث يفضى به إلى طريقة الإنجاز السريع الذى يعتمد على الأخذ بآراء الآخرين من المشرفين والمدراء فى الموظف المتعثر، وبينما أنت تقرأ هذه القصة سوف تشعر بمدى استقامة هذا الرجل ومقدار ما يتمتع به من احترام تجاه هذا الشخص المضطرب فى وظيفته.

إننى أعمل كمستشار قانونى عام لإحدى الشركات الكبرى، وقد تلقيت ذات يوم طلباً مُلحاً لمقابلة مدير الموارد البشرية وأحد مدراء الأقسام بشأن الموظفة التى ينوون إنهاء مدة خدمتها، وجاءوا لمكتبى وقاموا بعرض مشكلة كبيرة مدعمة بالوثائق.

كانت هذه السيدة تستخدم الألفاظ النابية فى مكان العمل وكانت تفقد أعصابها بصورة متكررة مع زملائها بالعمل، كما أنها لم تكن متعاونة، ولا عقلانية بالإضافة إلى أنها كانت مُشاكسة وسيئة الطبع، وفوق كل هذا، كانت مشهورة بالتأخر عن مواعيد العمل وبأنها كانت تستغرق وقتاً أكبر من الوقت المحدد للغذاء ودون تفسير.

سألت الأسئلة المعتادة: "هل تحدثت معها؟ هل أعطيتها فرصة لتحسين تصرفاتها؟" وكانت إجاباتهم مُرضية، وفيما يبدو أنهم قد حاولوا مساعدتها فى ذلك على مدى فترة من الوقت، لكن تصرفاتها لم تتحسن، وقد أشاروا إلى أنها كانت مُدركة أن تلك فرصتها الأخيرة وأنه يمكن أن تفقد وظيفتها. وبدا ذلك كما لو أنهم يتبعون إجراءات مناسبة ويقومون بواجبهم على أكمل وجه، واتضح أن لهذا الفصل مبرراته بالرغم من أنه ليس مما يطيب إجراؤه.

ولكنني لم أُقابل هذه الموظفة أبداً، وكان ذلك يزعجني. أحب أن يكون لى وجهة نظر خاصة فى تناول المواقف، حتى إذا كنت واثقاً من كل الأطراف المعنية بالأمر، وانطلاقاً مما لدىَّ من الحذر الشديد، كنت أريد التحدث إليها لأرى ماذا كانت وجهة نظرها. حقيقةً، كنت أريد أن أعرفَ هل كانت تنوى محاكمتنا على الفصل أو لا. وكنت أريد أن أفهم لماذا كان تصرفها يأتى على خلاف التوقعات (العادة ٥: حاول فهم الآخرين أولاً كى تفهم). هذه السيدة لديها وظيفة جيدة بالشركة وأتساءل عما إذا كان هناك شىء ما يخص الوظيفة نفسها أو الفكر السائد فى الشركة يحتاج منا أن نتناوله ونعالجه أم لا؟

وقد كان لدىَّ توقع تام بأنها ستُدافع عن نفسها وبأنها ستُنكر كل الادعاءات، وربما تلقى باللوم على بيئة العمل، لذلك فقد أخذتنى الدهشة عندما جاءت إلى مكتبى بناءً على طلبى، وقالت: "أعرف لماذا استدعيتنى لمكتبك. إنك سوف تفصلنى".

ولقد فاجأتنى طريقتها المباشرة فى تناول الأمور، فأوضحت لها أننى أريد أن أفهم لماذا كانت تتصرف بطريقة غير لائقة، وأخبرتها بكل ما سمعته عن طريقتها فى التصرف: الألفاظ النابية والمزاج النزَّاع للتمرد على القواعد وعدم الحرص على المواعيد، فلم تُنكر شيئاً وقالت إن ذلك "صحيح لسوء الحظ".

يجب أن أعترف أنها نالت منى بصراحتها، وبدو عزمى أنها لم تخجل وأنها أخبرتنى بالضبط ماذا كان يدور بذهنها. لم تحاول تقديم أى أعذار، وقد أخبرتنى أيضاً أنها تُحب وظيفتها.

"فماذا يجعلك تتصرفين بطريقة تجعل المُشرفين وآخرين غيرهم يتوصلون إلى النتيجة القائلة بأنك تريدين ترك العمل، أو تجعلهم يسعون لإنهاء مدة خدمتك؟ لِمَ تقومين بمثل هذه التصرفات؟".

فأجابت بسؤال عما إذا كنت أهتم بسماع شىء عن حياتها الشخصية. قُلت: "نعم" لو ألقى ذلك سيساعد فى إلقاء الضوء على الأداء الضعيف فى عملها الذى تدَّعى أنها مستمتعة به.

ثم أخبرتني بقصتها. لقد نشأت في أسرة متحابة ومنغلقة على نفسها، والتي بها يقوم كل جيل برعاية الجيل الذي يسبقه والاعتناء به، ولذلك شعرت بالمسؤولية عندما أصبح أبو زوجها، وهو أرمل، خرفاً كنتيجة محتملة لمرض الزهايمر، ولقد قاومت خطط زوجها الرامية لوضع أبيه في دار للتمريض، وبدلاً من ذلك، طلبت منه أن يترك أباه يعيش معهم، بحيث يستطيع أن يوفر له الرعاية والمحبة، فأخبرها زوجها بأنها إذا كانت تبغي ذلك، فسوف تُلقى على عاتقها كل المسؤولية، وسوف يكون واجباً عليها أن تتحملها.

ولقد تحولت تلك المسؤولية إلى مهمة تتطلب مجهوداً أكبر من الذي كانت تحلم بأنه كان باستطاعتها القيام به.

وقالت: "لقد أحضرته إلى منزلنا، وكان ذلك أسوأ مما كنت أعتقد، ولقد كان مُصاباً بسلس البول، فكان يجب عليَّ تغيير الحفاظات، وكان لا يتذكر مَنْ نحن في أغلب الأحيان ولا أين هو، كما كان يهيم على وجهه، وأحياناً كان يفعل ذلك في منتصف الليل، ولم يكن باستطاعتنا وضع أي نوع من أنواع أنظمة الأمان في بيتنا، لذلك فلم أكن أنام جيداً في بعض الليالي، كما أنني أقوم بإلباسه ملابسه في الصباح ليكون مُهيأً لمقابلة الممرضة التي تأتي للبيت لمراقبته لبعض الوقت أثناء النهار، وأعد له الغداء، لذلك فهو يأكل جيداً؛ لأن هؤلاء المصابين بالزهايمر غالباً ما يفقدون شهيتهم أو ينسون أمر الطعام، مما يُسبب لهم فقدان الوزن والإصابة بالمرض، وأحياناً يكون حتماً عليَّ أن أُغادر العمل أثناء النهار لأذهب إلى البيت وأرعاه أو لأبحث عنه إذا كان قد هام على وجهه أو لتهدئته".

ولقد أخبرتني بمدى ما أحدثته رعاية حميها من ضغط على حياتها الزوجية، وقالت: "شعرت بالاستياء حيال ذلك، وظللت أقول لنفسي إنني لن أطيق التمادي في مواصلة ذلك، وأعتقد أنني أكاد أفقد صوابي. لقد أرهقتني المسؤولية وتملكني التعب، وأنا الآن لا ألومك على فصلي من العمل".

وبعد سماعي لذلك، لم يواتني الشعور بالرغبة في فصلها من العمل، وبدلاً من ذلك وجدت نفسي أريد أن أُقلدها ميدالية تقدير على ما فعلت، وكنت أميل

أكثر إلى اتخاذ إجراءات صارمة ضد هؤلاء الذين أصدروا عليها حكماً دون محاولة حقيقية لفهم حقيقة ما كان وراء تصرفاتها، بما فيهم أنا نفسي.

وبدلاً من أن أسلمها أوراق إنهاء مدة خدمتها، تحدثت معها أكثر محاولاً معرفة ورطتها معرفة كاملة. أخبرتني بأنها على الرغم من كل ما واجهها من صعاب، قررت أن ترعى حميها حتى يحين أجله، وقالت إنها لا تطيق رؤيته وهو يذهب لدار تمريض، وخاصةً بعد أن أصبحت هي وزوجها لا يملكان إرساله إلى مكان يليق.

فبدأت أشعر أننا قد خذلناها، ولم ننصفها، فأخبرتها بأننا لم نكن رؤساء جيدين. قلت: "لقد قمت بأعمال بطولية، ولم يكن لدينا ما يكفي من الحس لنكتشف ماذا كان يجرى في منزلك".

وسألتها عما يمكن أن نبذله لها لنُسهِّل عليها الاستمرار في العمل، بينما هي تقوم برعاية حميها (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع). وتحدثنا عن إعداد مكتب لها بالبيت مُزوَّد بجهاز كمبيوتر وجهاز فاكس، وتناقشنا لإعطائها جدول عمل أكثر مرونة. لقد استمتعت بما دار بيننا من حوار، وأعتقد أنها استمتعت به أيضاً، وشعر كلانا بارتياح تجاه مستقبلها بالشركة.

ووافقت على أن تُسامح هؤلاء الذين اشتدوا عليها والذين تكلموا عنها في غيبتها وأيضاً الذين اتهموها بأنها موظفة سيئة، وقالت إنها قد تُصارح الناس بما يخص حياتها ومشكلاتها الخاصة لكي يتفهموا ماذا كان يحدث لها، واتفقنا على أنها لن تستخدم الألفاظ النابية بعد ذلك، ولا أن توجّه ما لديها من إحباط وغضب تجاه زملائها بالعمل.

وفي مقابل هذا التنازل الذى قدمته، أقررت أمامها بالالتزام بتوفير ما تريد، أياً كان لإنهاء عملها طالما أنها ملتزمة بواجباتها، وكان عليَّ أن أفسِّر الأمر عندما قمت بإخبار مُشرفها ومدير الموارد البشرية بما فعلت، وقد كانا شديدى الغضب مني في البداية لكنهما وافقا بعد ذلك على إعطائها فرصة أخرى، ولم

يكن لديهما أى ثقة فى أنها ستتم هذه المهمة بنجاح، وقلت لهما: "ثقا بى، هذا الحل سيُجدى، فأنا أثق بهذه السيدة".

لقد قمنا بحل المشكلة معاً، لذلك فيمكنها أن تقضى بالبيت وقتاً أطول حينما تشاء لرعاية حميها، ولقد حَفِظَت العهد وأصبحت موظفة بارزة، وأعتقد أن قدراً من ذلك يرجع لأنها توصلت إلى الحقيقة القائلة بأننا نقف بجانبها وأننا نريد مساعدتها فى اجتياز الأوقات العصيبة.

لقد كُوِّنت معها علاقة صداقة قوية، وقد أشركتنى فى أحلامها، كما أنها ترقت فى الشركة، ومات حموها بعد ستة أشهر من أول حوار بيننا، وتحسن أداؤها كثيراً جداً، وأصبحت الآن ذات شأن وظيفى عال، حتى إنها بعد ستة أشهر عملت فى شركة أخرى كمديرة لقسمٍ بأكمله.

وكان فهمى ومعرفتى لكل ما يخص الشركة وللفائدة التى تعود على الشركة من هذه الموظفة بمثابة خبرة تعليمية عظيمة. فى البداية، قُمت بذلك لأن محاولة الفهم تبدو وكأنها هى الطريقة الصحيحة فى تناول هذا الموقف الصعب. وكانت هى الشىء المنطقى الوحيد الذى يجب فعله لتجنب الصراع الذى قد ينشأ عن طريق محاولة فهم الجانب الآخر.

فلو أننا لم نلتقِ، ولو فصلناها بكل بساطة، لأدركت أننا لا نهتم بها أو أننا فصلناها لأسبابٍ أخرى غير عدم كفاءتها فى العمل. وكان من الممكن أن تحاكمنا أو تتكلم عنا بطريقة لا تليق فى المجتمعات، وبدلاً من ذلك، خرجنا بشىء جميل من هذه المشكلة. فقد سمحنا لرجل أن يعيش أشهره الأخيرة بعزة وبين الأشخاص الذين يحبهم، كما تم إصلاح الزيجة المتعثرة، بالإضافة إلى إنقاذ الوظيفة.

أصبحت أشعر بأن الإسراع فى إنجاز المواقف الصعبة مع الناس ليس بفعال فى أغلب الأحيان. من السهل أن تكون سريع الإنجاز، وأن تقوم بالحكم السريع على الأمور أو التصرف على أساس حكم الآخرين دون بذل أى مجهود لفهم الموقف، وأن تحكم على كل

الأمور على أساس تأثيرها على الناتج. إن الاستماع للآخرين يُشابه تقشير بصلة. هناك طبقات عديدة، وقلب داخلى. وبمجرد وصولك للقلب الداخلى، تتغير صورة الموقف الذى لديك بأكملها، كما تتغير تصرفاتك حياله أيضاً. وتؤثر هذه الصورة الجديدة على تصرفاتك وأحياناً تولِّد فيك شعوراً بالاحترام تجاه الآخرين. فقط كُفَّ عن التسرع فى الحكم، وسوف تجد أن الحل الوسط فعال بطبيعته، عندما يكون هناك شخصان منسجمان وصادقان، وعندما يفضى كل منهما بما يشعر به للآخر، ويكون ما يشعران به متمشياً مع ما يمران به من تجارب، فذلك يجعل الطاقة الإبداعية تنطلق ويخلق نوعاً من العلاقة الراسخة بينهما، لكن عندما لا يكون هناك انسجام، وعندما لا يُعبِّر الناس عما يشعرون به أو عندما لا يشعرون بما يمرون به من تجارب، فهنا يسهل إلقاء بذور الاضطراب والإحباط وانعدام الثقة فى المكان المُعد لذلك.

بل فايفر، مدير عام، بشركة كوزموز فاين فودز

فى القصة الآتية ضع فى اعتبارك قوة الثقة، والإصرار البشرى والاتصال المباشر والقدرة على تحويل كارثة العمل إلى نجاح فى أقل من عام واحد.

"ماذا فعلت بنفسى؟" كان ذلك هو السؤال الذى سألته لنفسى بعدما قبلت منصب المدير العام فى شركة كوزموز، وهى عبارة عن محلات مُخصصة لبيع الأطعمة فى ليكسينجتون، كينتاكى، ولقد دخلت فى تحدٍ صعب مع أحد المتاجر كان يُعانى من أزمة مالية ولم يكن طوع أى قيادة ولا محاسبة ولا حتى تحديد واضح للمسؤوليات، كما أن حجم الخدمات المقدمة للمستهلكين كان قليلاً جداً، إن وُجد، وكان الموظفون مُحبطين من المدير السابق بالإضافة إلى الفقدان التام للتوجيه، وبالرغم من كل هذه السلبيات، كان لدىّ اثنان من الإيجابيات التى قد تُغيِّر مستقبل المتجر.

أول الإيجابيات كانت رؤية مشتركة مع مالكى المتجر الجديدين وهم: لارى وبانى هولمان (العادة ٢: ابدأ والمنال فى ذهنك) وهم أيضاً مالكا الشركة التى توفر برامج القيادة التى درسها ستيفين كوفى وتوم بيتر وكين بلانتشارد وآخرون، فكانوا يريدون أن تكون كوزموز مَثَلاً حياً تنبعث منه القيم والمبادئ التى تُدَرَّس فى برامج القيادة الخاصة بهم. كما كانوا يريدون تطبيق النظريات فى الواقع، وكنت أريد أن أُساعدهم فى فعل ذلك.

وكان أول المبادئ التى وضعها المالكان فى حيز التطبيق هو مبدأ تفويض السلطة، وقد وضعا قدراً كبيراً من الثقة فى الحقيقة القائلة بأن آن هوبكنز، المدير المالى، وأنا، لدينا نفس الرؤى والقيم بالنسبة لكوزموز. فقد فوَّضا إلينا السلطة ومنحانا الحرية لنقوم ونُنفذ التغييرات اللازمة، والآن، فمع وجود الثقة وتفويض السلطة من قِبَل المُلاك، من أين أبدأ أنا وآن؟

إن إجابة هذا السؤال موجودة فى ثانى الإجابات، وهى الموظفون. لقد كان بكوزموز عدد هائل من الموظفين الذين لديهم قوة احتمال وموهبة عظيمة، لكن هذه المجموعة من الموظفين يشعرون وكأنهم أبناء بالتبنى أو مَنْ يتنقلون باستمرار من بيتٍ لبيت، ولكى نساعدهم فى إدراك قدراتهم وطُرُق مواطن المواهب عندهم، أعلم أن علينا توفير بعض الاستقرار لهم. ولكى نُحقق ذلك، علينا أن نبنى علاقة من الثقة التى تزيد من قيمة الناس، لكن هذا يستغرق بعضاً من الوقت، ولم يكن عندى طاقة لذلك، وأعرف أن أحد أهم التغيرات هو أن أُولِّد فكراً جديداً ينبع من الداخل للخارج بادئاً بنفسى (العادة ١: تمتع بروح المبادرة).

فبدأنا بالإيحاء للعمال بأنهم ذوو قيمة، وحاولنا أن نتعرف على الشخص نفسه بعيداً عن الوظيفة، فقد كانت لدينا رغبة فى رؤية موظفينا كأشخاص وفى أن نفهم الحياة الشخصية لهم، (العادة ٥: حاول فهم الآخرين أولاً كى تفهم) على سبيل المثال، أعطينا أحد الموظفين والذى كان مستوى أدائه الجيد فى العمل ينحدر بسبب المشاكل الشخصية إجازة لمدة أسبوع كى يقوم بتسوية الأمور. وكنتيجة لذلك، زاد اهتمام هذا الشخص بالعمل، وإنى لأؤمن بأنك إذا جعلت الناس يشعرون بأنهم ذوو قيمة، فسوف يصبحون أكثر اندماجاً فى العمل والتزاماً به.

ففى بعض الأحيان، يكون ما يفصل بين التقمص العاطفى الخاص بشخص ما، وبين الاستفادة من نفس الشخص خطاً رفيعاً، لكن الناتج يكون "أن ذلك يستحق المخاطرة".

وهذا يدعم الإرادة الجيدة لكلا الطرفين (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع).

المبدأ الثانى الذى نريد تطبيقه هو أن يكون لديك توجه صادق نحو العمل بدلاً من أن يكون توجهك إليه توجهاً إرتكاسياً، فبدأنا ننظر لكل شخص وللمنصب الذى يتولاه بحرص فأدركنا أن عدداً كبيراً منهم كانوا يقومون بأشياء لا تُكافئ قدراتهم، فلدينا سائقون يريدون أن يكونوا ميكانيكيين ولدينا ميكانيكيون يريدون أن يكونوا سائقين، وعن طريق عدد من الاجتماعات المتتالية

أدركنا أن هناك العديد من الموهوبين غير معروفين، حتى العاملة التي اشتهرت بمعرفتها الجيدة بإعداد الأطعمة الجاهزة أصبحت الآن إحدى أشهر مَنْ يخبزون المعجنات في شركة كوزموز.

قلنا لعمالنا: "استمتعوا بما تفعلون، واحملوا له بعض المشاعر" نحن نُشجع الإبداع. وقُلت لهم "حتى إذا شعرتم أن أفكاركم تبدو مجنونة، اجهروا بها. ودعونا نتكلم عنها، فنحن لا نؤمن بالروتين (العادة ٦: التكاتف).

وأفلحنا في خلق بيئة من الثقة عن طريق اتباع نظام الإدارة الصريحة. نريد أن يتعرف الموظفون على الوقف السابق للمتجر، وإلى أين يتجه، وهذه الطريقة أثبتت أنها عملية تحدٍ، ومع توفر قدر محدود من البيانات نرجع إليه، فقد اعتمدنا على الموظفين ليساعدونا في وضع تقرير عن موقف الشركة السابق، وعندما راجعنا المعلومات الموجودة بالتقرير مع الموظفين، أظهرت ردود أفعالهم أنهم لم يُدركوا مدى خطورة الموقف الذى كان عليه المتجر، وكان ذلك بمثابة مراجعة للحقائق بالنسبة لنا جميعاً، وبهذه المعلومات الجديدة بدأنا كفريق عمل نُحدد هدفنا والكيفية التى سنصل بها إليه، فاتخذت الدرج كمثال، ففى أعلى الدرج يستقر مصيرنا، وإن الطريقة الوحيدة التى تُوَصِّلنا إلى مصيرنا هي أن نتخذ جميعنا خطوة واحدة في وقتٍ واحد معاً.

وكفريق عمل تأكدت الثقة بين أعضائه، بدأت طاقاتهم تتجه الآن اتجاهاً إيجابياً نحو إعادة بناء وتكوين علاقات مع الموزعين، تلك العلاقات التى كانت قد أفسدت في بعض الحالات وكان المدراء السابقون هم الذين يُبادرون بقطعها، ونحن نُركز الآن على خدمة المستهلك وعلى عملية الإبداع وكانت النتيجة مذهلة.

منذ ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر ١٩٩٨ حصلت شركة كوزموز على ٢٢٣٪ مكاسب مبيعات و٢٢,١٪ مكاسب الهامش الإجمالي و٦٤٪ زيادة في عدد المستهلكين، وفي نفس الفترة، قل المخزون بنسبة ١٥٪ وارتفعت الأجور بنسبة ١٤,٥٪ وانخفضت ساعات العمل بنسبة ٩٪، بينما انخفض معدل ما يتقاضاه العاملون بالنسبة للمبيعات بنسبة ١٧,٦٪ فقط. في أقل من عام واحد استطعنا

التخلص من قيمة عجز شهرية تبلغ ٤٥٠٠ دولار، ونقوم بالعمل الآن حتى فى أحلك الظروف.

كانت إحصائيات الإنتاج عظيمة ولكن ذلك كان نتيجة للالتزام الكامل من شركة كوزموز للحقيقة القائلة بأن العمال يعملون فى بيئة تسود فيها الثقة والأخلاق ولأنهم يحملون بعض المشاعر والحب لوظائفهم ولرغبتهم فى خدمة المستهلكين. نحن نفخر بالإنجازات التى حققناها وسوف نستمر فى تحقيق الإنجازات كفريق واحد. يا له من تحول، ويا له من مكان مثير للبهجة والإبداع!

كدليل على أن النجاح يستحق ما يطلبه من عمل، فإن شركة كوزموز قد حققت رؤيتها، وأود أيضاً أن أؤكد أن أعمالها كوزموز استمرت فى تقدم مضطرد»، وذلك بسبب التزامنا كفريق عمل مكون من الملاك والإدارة والموظفين، وسوف تكون النتائج مُبشرة على الدوام، مادمنا نصعد السلم معاً.

يعتبر اختيار العاملين أكثر أهمية من تدريبهم. إن مغزى هذه القصة هو الاختيار الجيد وتفويض السلطة للقائد المناسب، وهو الشخص الذى يتمتع بعقلية الوفرة - الشخص الذى يُفرق بين الفوز والخسارة، وبدلاً من ذلك، فهو يقوم بالمبادرة بإشراك كل أعضاء فريقه قلباً وقالباً مستثمرين كل طاقاتهم من أجل الهدف الشائع وهو جذب المستهلكين.

الصفقة مُلغاة

لاحظ حضور ذهن هذا المدير التنفيذى خلال عملية التفاوض وإبرام الصفقة. لاحظ أيضاً الاحترام الفائق الذى أظهره للحاضرين والتأثير الذى أحدثه ذلك على قدرته فى التأكيد على موقفه وفى التكاتف مع الآخرين.

إننى كنت مديراً تنفيذياً لشركة مضاربة صغيرة حديثة الإنشاء فى اليابان، عندما أبدت إحدى الشركات الكبرى رغبتها فى ضم شركتنا لها، وقد سُررت أنا ومالك الشركة سروراً بالغاً بذلك، وكانت تلك فرصة عظيمة لاستعادة ما سلف من العمل الجاد والاستثمارات، مع كونها فرصة لضمان مستقبل مُشرق ومربح.

وبمجرد بدء المفاوضات فيما بيننا، حاولت جاهداً أن أُطبق العادة ٥: ابدأ بتفهم الآخرين أولاً، كى تفهم. وبالعمل مع نائب رئيس الشركة والمشترى المحتمل حاولت تقدير النتائج المرجوة واحتياجات شركته. وقد كانت الشركة تبادر بضم بعض الممتلكات الخاصة لها، وكانت هناك بعض التساؤلات عن السيولة النقدية التى قد تكون مُتاحة من أجل صفقتنا، بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك بعض الموضوعات التى تخص الحصول على دعم مجلس الإدارة، لأن بعض الممتلكات السابقة لم تُحقق النتائج المتوقعة.

وفى ضوء هذه المعلومات، قابلت كل مالكى الأسهم فى شركتنا وحاولت أن أتفهم احتياجاتهم جيداً. كَمْ من المال يكون كافياً؟ هل هناك أشياء أخرى غير المال تعتبر عوامل مُحركة (دافعة) لإتمام الصفقة؟ وما هى المنفعة التى تعود عليهم من ذلك؟

وحينما شعرت بأننى على دراية باحتياجات كلا الطرفين بدأت التفكير فى البدائل التى ربما تجعل الصفقة أكثر جذباً لكلا الطرفين. لقد كنت قلقاً للغاية بشأن التقريب بينهما، لذلك حاولت أن أُفكر بطريقة فعالة.

لك أن تتخيل مدى يأسى وإحباطى عندما أخبرنى رئيس الشركة ـ المشترى المتوقع ـ بأن شركته لن تتابع إجراءات ضم الشركة، كما أبلغنى أن ضغط كل من مجلسى الإدارة وحائزى الأسهم كان شديداً للغاية لدرجة عدم إمكانية إجراء صفقات أخرى فى ذلك الوقت.

لقد كان محبطاً ولكننى لم أكن قد اقتنعت بالإقلاع عن الأمر بعد، وبدأت أؤمن بفاعلية العادات السبع وبأهميتها فى إحراز أى نتائج فى العمل، فقررت أن أستمر فى تطبيق العادة الخامسة وأرى إلى أين ستقودنا، وحاولت أن أشرح موقف الرئيس بطريقة أفضل من التى اتبعها هو فى توضيح موقفه. "دعنى أرى إذا ما كنت أفهم موقفك أم لا". قمت بوصف الممتلكات التى ضمتها شركته، وبوصف عمليات التأخير التى حدثت فى إحراز النتائج النهائية، كما قمت بتفسير الضغوط التى وقعت عليه من قِبَل كل من مجلسى الإدارة وحائزى الأسهم وكانت هذه المخاوف فى محلها، وبالإضافة إلى ذلك، ناقشت الموارد النقدية المحدودة المُتاحة لإتمام الصفقة. ثم قلت: "هل هذا ملخص فرضى للموضوع؟. فأجاب: "نعم هذا فعلاً وضعنا الحالى".

كانت إجابتى: "ذلك حقاً من سوء الحظ. لقد كنا نأمل أن ندخل فى صفقة واحدة معاً قد تعود بالنفع على كلينا. واعتماداً على تفهمنا لموقفكم، فقد وضعنا بعض الخيارات التى شعرنا أنها قد تجعل الصفة تعود بالنفع الهائل عليكم، لكن، بما أنك تقول إن ذلك لن يكون ممكناً. فسوف نقبل حكمك ونبحث عن طرق أخرى تجعل شركتينا يستمران فى التعاون معاً فى المستقبل.

كان رئيس الشركة مندهشاً. فإذا كنا نفهم موقفه حقاً ـ كما أوضح الملخص الذى قمت بعرضه ـ كيف يمكننا الاعتقاد بإمكانية وجود صفقة بيننا. أجاب قائلاً: "دعنا نستمع إلى تلك الخيارات". ثم تكلمنا بعد ذلك لمدة ست ساعات، وفى النهاية، قال لى: "نحن نريد شراء شركتكم، دعنى أرجع إلى مجلس إدارة شركتى لإحضار النقود".

أعتقد أن هذه الصفقة كانت ناجحة، لأننى كانت لدىَّ الرغبة فى تفهم الموقف باستخدام العادة الخامسة، سواء قبل مفاوضاتنا الحاسمة أو أثناءها، كما

أنني طرحت فكرة إبرام صفقة بالقوة، فإما أن تعود تلك الصفقة بالنفع على كلا الطرفين وإلا فلا داعي لإبرامها.

وكنتيجة لذلك، أصبح جميع حائزي الأسهم بالشركة أثرياء، ونظير ذلك في الأهمية أننا أثبتنا حضوراً قوياً على الساحة التجارية ووفرنا فرص عمل جديدة للناس في مجال الاقتصاد.

إن احترام الناس وفهمهم العميق لك لذو تأثير مذهل؛ حيث إنه في هذه الحالة يألفك الناس، كما أنهم يحدّون من استخدام الوسائل الدفاعية ضدك، ويميلون نحو التوجهات الإبداعية، ويأتي الالتزام الذي ينتج من ذلك من تعرض المعنيين بالأمر للهجوم الفائق. يبدأ الأمر بأكمله بشخص واحد قابل للتعرض للهجوم (الفشل) ثم يتأثر عن طريق فهم الآخرين له. تلك الإساءة الموجهة له غالباً ما تُهدّئ من مواقف الآخرين، وعندما تحدث هذا التأثير فإنها تؤدي بالآخرين لأن يكونوا مستعدين للتأثر، فالتكاتف بعد ذلك.

إيجاد بديل ثالث

هذه قصة جميلة للغاية عن الطبيعة البشرية، السيئ منها والحسن - أقترح عليك أن تركز على الكيفية التى استطاع بها هذا المسؤول التنفيذى أن يتصرف باستقامة وشجاعة فى حدود الساحة الكائنة بين الحافز والاستجابة وكيف كان ذلك أصلاً لكل شئ حدث بعد ذلك تقريباً.

إننى مسؤول تنفيذى كبير بإحدى الشركات الصناعية متوسطة الحجم، كما أننى كنت قد تدربت على المحاماة منذ عدة سنوات، وقبل أن أصبح مسؤولاً وقعت شركتى عقداً لشراء معدات صناعية ضخمة غاية فى الدقة، تكلفت حوالى ٥ ملايين دولار، كانت تلك الصفقة سيئة بالنسبة لنا، لكنها كانت صفقة رائعة بالنسبة للبائع.

بصفة أساسية، وبمجرد أن تم تحرير العقد، لو أن هذه المعدات بالغة الدقة تعطلت أو أنها فشلت فى أداء العمل، فسوف نقع فى مشكلة غاية فى الصعوبة.

إن المصنع لا مسؤولية عليه عن العيوب، وتذكر أنه إذا أخفقت هذه الآلات فى أداء عملها على أكمل وجه، فسوف ينتج عن ذلك كارثة لشركتنا، مثال: عند الوفاء بمواعيد التسليم، وإهدار وقت الإنتاج، فقدت آلاف مؤلفة من الدولارات فى المواد الخام المهدرة وإضاعة العديد من الساعات من العمل المكلف فى الإصلاحات.

هذا هو ما حدث فعلاً.

إن الآلات التى كان من المفترض أن تعمل بنفس دقة الساعة السويسرية، لم يمكنها القيام بأى نوع من أنواع العمل. كانت تلك الآلات بمثابة أشياء تافهة، قيمتها عدة ملايين من الدولارات، وهو نفس الشيء الذى أفسد علينا عملية التشغيل بأكملها، إذ كانت تتعطل باستمرار، مما يتسبب فى عدم الوفاء بمواعيد التسليم وفى فقد العديد من التعاملات، والأسوأ من ذلك، أن الشركة

كانت قد قامت بدفع كل الأقساط، فيما عدا قسطاً واحداً فقط للمصنع الذى لم يُبدِ أية رغبة فى تحمل مسؤولية فشل تلك الآلات فى عملية الإنتاج.

وطبيعياً، استنجدت شركتى بذوى الخبرة، وكنت أنا قائد الفريق.

كان الأمر يبدو كما لو كان سيسوء بسرعة، حيث إن المصنع كان لديه الكثير من النفوذ وجيش صغير من المحامين،الذين رفضوا مطالبنا التى تمثلت فى جعل الآلات تعمل بطريقة مناسبة أو أخذها وإعادة نقودنا إلينا.

واستعنا بمحام ذى خبرة فى المحاكمات التى تمتد لفترات طويلة والذى قام باستنجار بعض الخبراء وبإجراء التحقيقات، وقد هدد بمقاضاة المصنع بتهمة الغش على أساس أنه قدَّم فكرة خاطئة عن قدرات وأصالة الآلة، ونحن نؤمن بأنهم يعرفون منذ البداية أن هذه الآلة بها عيوب فى التصميم.

لقد تجاهلوا تهديداتنا بشدة.

فى ذات الوقت، وفى عودة إلى المصنع، فقد تراكمت الطلبيات وتعطل الموظفون عن العمل، بالإضافة إلى أن الأرباح كانت تهبط عمودياً، وكنا على علم بأننا لو قمنا برفع دعوى قضائية، فإن المصنع سيتوقف عن إجراء الإصلاحات الروتينية بالآلات، وهذا سيكلفنا أموالاً طائلة تسبب لنا المعاناة، وقد يستغرق الأمر ستة أشهر على الأقل لتبديل تلك الآلات وبدء العمل مرة أخرى.

فطلبنا مقابلة أخيرة مع المُصَنِّع، آملين فى الوصول إلى قرار. كانت المقابلة عبارة عن مواجهة بين اثنين من المحامين، ولم أذهب وقتها لأى مكان، فعدت للبيت غاضباً. لا أستطيع تصديق أن المصنع لن يقبل تحمل مسؤولية الآلات المعيبة، بالطبع، لقد قضيت شطراً لا بأس به من حياتى فى التعامل مع مثل هذه المواقف، وقد تلقيت عدة تدريبات على تطبيق مبدأ النفع لى والضرر للآخرين، ولو وصلت الأمور لتلك النقطة، فلا أظلم أحداً إلا أننى لا أبدى أى تعاطف مع أحد.

كانت المشكلة أنه لا أحد يحظى بالنفع فى مثل هذه المواقف، وإنما نقوم بتشديد الهجوم على بعضنا البعض، دون التوصل إلى نتيجة مرضية.

عندما تغلبت على ثورتى قررت أن أتجاهل نزعاتى القانونية وتعطشى للانتقام، وبدلاً من ذلك، حاولت أن أفكر فى طرق أخرى لحل المشكلة، وأعتقد أن هذا يدعى: "التوقف بين المنبه والاستجابة".

قمت باستدعاء مجموعة من الناس، وكان من بينهم السكرتير الخاص بى وآخرون ممن يعرفون ماذا يحدث. كنت أريد معرفة آرائهم، أريد أن أفهم ماذا يجرى. أريد أن أرى الأشياء بعيونهم (العادة ٥: حاول أن تفهم الآخرين أولاً كى تفهم) كما كنت أريد التأكد من أننا جميعاً نفكر بطريقة واضحة، ثم بدأت أفكر فى الاستجابة الملائمة للأمور الحقيقية التى تواجهنا، ولقد اتخذنا وقتاً طويلاً لنقرر ما هى الاستجابة التى ستكون فى مصلحة الشركة.

وبطرح العواطف والمشاعر الشخصية جانباً، توصلنا إلى قائمة احتياجات الشركة:

- الحفاظ على معدل الإنتاجية وتحسينها.
- لم نكن نرغب فى إنفاق ملايين الدولارات على أجور المحامين وتكاليف المحاكمة.
- نرغب فى أن يكون بيننا وبين المصنع علاقة صحيحة لدعم الإنتاج الفورى والنمو المستقبلى.
- نرغب فى التعويض فى حالة الخسارة الناتجة عن المعدات ذات عيوب التصنيع.

نظرنا للقائمة واستنتجنا أن هناك واحداً من هذه الأهداف يجب أن يتحقق عن طريق الدعوى القضائية، مما قد يعرض الآخرين بمقاضاتهم للخطر، ونعرف أيضاً بأننا أبحنا للرغبة فى الدفاع أن تعمينا عما هو فى مصلحة الشركة، وأصبح واضحاً أن الانتقام أقل أهمية بكثير من إعادة الإنتاج إلى مساره.

وبهذا المثال الجديد فى أذهاننا، بدأنا نفكر فى الكيفية التى نصل بها إليه. كان أول شئ قررنا أن نقوم به هو أن ننحى الغضب والمشاعر السلبية جانباً (العادة ١ :تمتع بروح المبادرة)، فكانت عندنا رغبة فى بناء علاقة جديدة مع

المصنع وبذلك نستطيع العمل معاً بدلاً من أن نكون خصوماً، (العادة ٤: تفكير المنفعة للجميع).

وبعد مراجعة كل الحوارات والمرسلات والمواد التى جمعناها إعداداً للدعوى القضائية، بدأت أدرك أنه بينما بدا المصنع كما لو كان يتصرف بطريقة غير معقولة من وجهة نظرنا، فمن المحتمل أن تكون تصرفاته معقولة للغاية بالنظر للضغوط الداخلية والخارجية الواقعة عليه، ولقد عرفت الكثير بقدر المستطاع عن هذا المصنع وبمجرد تجميعى لبعض المعلومات، توصلت إلى نظرية توضح سبب مماطلتهم لنا.

ولتأكيد وجهة نظرى، اتصلت تليفونياً برئيس شركة التصنيع، وطلبت منه أن يسمح لى بمقابلته مقابلة غير رسمية، ولم أكن متأكداً أنه سيقبل. إن هذا الرجل حادّ الطباع وذكى وذو خبرة، وكان هو الشخص الذى يدير اجتماعاتنا السابقة.

وأثناء المكالمة التليفونية، قلت له: أعتقد أننا بدأنا العمل فى الطريق الخاطئ. أخبرته بأننى أريد أن افهم موقفه بطريقة أكثر وضوحاً. فى البداية، كان الرجل ملتزماً بنفس الموقف الدفاعى الذى كانت تنتهجه شركته على الدوام، لكن عندما أوضحت أننى فقط أريد فهم موقفه فهماً كاملاً، وافق بحرص أن يقابلنى على العشاء.

وفى نهاية الحوار التليفونى، وبينما بدأ رئيس شركة التصنيع يهدأ، شعرت أنه بدأ يثق بى، ولقد قدم لى بعض المعلومات التى ساعدتنى فى فهم موقف شركته الدفاعى فى بادئ الأمر، بالرغم من أن هذه المعلومات لم تكن ذات قيمة بالنسبة لى فى إيجاد حل وسط للخلاف بيننا.

وعند ذهابى إلى المقابلة، كنت آمل أن تكون صراحة مدير المصنع مؤشراً طيباً، فذهبت لمقابلته داخل منطقة نفوذه، وبينما جلسنا فى المطعم، بدأ يتكلم كما لو أننى كنت قد وافقت على التغاضى عن كل المطالب واستسلمت لرغباته، ولقد حثنى ذلك على أن أقوم برد فعل قوى على ما كان يبدو أنه استغلال

لعطفى وكرمى مرة أخرى، لكننى سيطرت على نفسى، وبدلاً من ذلك، ولأنه كان من الصعب علىَّ أن أفعل ذلك، بدأت أساله بعض الأسئلة عن أهداف شركته وآماله الشخصية تجاهها، ثم عرضت عليه أن أطلعه على آرائى الشخصية فى الأزمة التى تمر بها شركتى.

قمت بعرض المشكلة عليه دون تحديد أى نوع من أنواع الخطأ أو اللوم، فعرضت المشكلات الخطيرة والأعباء المادية التى عانت منها شركتى لكون المعدات التى باعها لنا لا تعمل. كنت أحاول عدم مواجهته بالأمر، لكننى كنت صريحاً فى عرض هذا الأمر وأوضحت أن أصحاب الأسهم المعنيين بالأمر وشكاوى المستهلكين طاردتنا فى كل مكان، وأعترف أن هذه الضغوط قد ساعدت فى إبراز الموقف الدفاعى للشركة.

التمست منه أن يقبل اعتذارى بالأصالة عن الشركة عن الطريقة التى تم تناول ذلك الخلاف بها منذ البداية، فقدم لى اعتذاره هو الآخر، وشعرت بذلك أننا بدأنا نحدث تقدماً ما.

أخبرته أننى أؤمن بحق بأن شركته قد بذلت قصارى جهدها من أجل التوصل لحلول لمشكلة ضعف أداء المعدات بأننا بعد التراجع من أجل الاستماع والملاحظة الجيدة، نعتقد أنهم أناس مبجلون يريدون فعل الشئ المناسب. وأنا أعنى ما قلته حقاً وبمجرد عرض تلك الأفكار، تلاشى ما بيننا من توتر وحل محله جو جديد من التعاون. كما بدأنا نثق ببعضنا البعض.

ثم بدأت أهيئ الطريق لحل آخر للنزاع بيننا - ذلك الحل الذى أعتقد أنه سيعود بالنفع على الجميع، فعرضت عليه خطط شركتى وآمالها المستقبلية، وبذلت قصارى جهدى لأساعده فى فهم الجانب الإنسانى من عملنا، ونوعية مَنْ يعملون عندنا وما هى أحلامنا الخاصة بإتمام العمل.

أعتقد أنه يمكنك القول بأننا نشترك فى هدف واحد، يتضمن علاقة تكاتف قوية مع شريك مصنع للمعدات وأوضحت أنه اعتماداً على نمو الخطط

المستقبلية، فسوف نحتاج لشراء معدات بملايين الدولارات على مدى الستة وثلاثين شهراً القادمة ولست فى حاجة لأن أقول: إن ذلك اجتذب انتباهه.

وأثناء عرضى لما لدينا من رؤى مستقبلية لكيفية إمكان أن تلعب شركته دوراً فى تحقيقها بدأ يتحرر معى فى الحوار تدريجياً، وتطوع قائلاً: إن شركته قد ارتكبت أخطاء أيضاً وأصر على أن لديهم خط إنتاج ثابتاً، ناهيك عن عيوب المعدات التى اشتريناها، كما أنه أخبرنى بأنه شديد الاهتمام بما نحدثه من نمو.

كان هذا الرجل يريد أن يلعب دوراً فى مستقبل شركتنا، لذلك أخبرته عما يجب عليه فعله إذا أراد أن يكون شريكاً.

وبينما عينه مثبتة علىّ قلت: "حقاً تصور أنه بعد ثمانية أشهر من تلك اللحظة سوف تنفق شركتى أكثر من خمسة ملايين دولار على تصنيع المعدات الإضافية التى توفرها لنا شركتكم. تصور شركتى بعد بضعة اشهر من الآن كعميل مخلص يتعامل بثقة معكم من أجل مزيد من رفع كفاءة العمل وتحسينه وربما نتعامل معكم من أجل خبرتكم فى تصميم وتنفيذ خط تصنيع متطور، فهل لك أن تتخيل أن هناك عملاء آخرين سيأتون إلينا ليوردوا لنا منتجاتكم وخدماتكم؟".

ثم تحولت إلى الجانب الشخصى من الموضوع قائلاً: "يمكننى تخيلك وأنت تدعونى للعب الجولف معك فى بعض الأحيان".

وفجأة بدأنا نشعر وكأننا صديقان قديمان ونتصرف على هذا الأساس كما بدأنا نشعر وكأننا شريكان فى العمل، بدلاً من أن نكون عدوين، وتحدثنا معاً عن بعض المعدات التى نحتاجها وتكلمنا عن الخدمات التى سوف يوفرها لنا وأجرينا ملاحظات عديدة على مناديل المائدة.

لكننى لم أكن قد أتممت الأمر بعد الآن اكتسبت ثقته، وحصلت على عرض آخر.

"هذا ما أحتاجه منك لبناء العلاقة الطويلة الأجل التى ستنشأ بيننا: أريد منك أن ترسل أفضل ما عندك من عاملين لإصلاح ما لدينا من معدات وجعلها

تدور بمستوى مقبول كي تساعدنا في اجتياز هذا الموسم المزدحم بالعمل سعياً لمساعدتنا في تقليل وقت تعطل المعدات، وتوفير تلك الخدمات لنا دون دفع أي تكلفة. أريد منك أن توافق على أننا لن ندفع أي أقساط أخرى عن المعدات التي لدينا إلا أننا سندفع السعر كاملاً عن المعدات الجديدة التي سنشتريها منكم، مع خصم ما وقع من خسائر للمواد الخام التي أهدرتها المعدات الحالية، وفي النهاية، سوف نلتزم بدفع ما يزيد عن خمسة ملايين دولار عن المعدات التي تصنعها شركتكم على مدى الثمانية عشر شهراً القادمة".

وعندما انتهينا من تناول الوجبة كنا قد انتهينا من الصفقة أيضاً، وقبل أن نغادر المطعم حددنا موعداً للعب الجولف معاً.

وافقت شركتي على هذا الاتفاق، وكانت أسباب الموافقة متوفرة إذ أكدت تلك الصفقة لنا أن بإمكاننا تعويض خسائرنا والعودة إلى معدل الإنتاج الطبيعي والتخلص من المعدات المعيبة دون إهدار أموال أخرى كما أن تلك الصفقة اعتنت باحتياجاتنا وجنبتنا الدعوى القضائية المكلفة، وكانت أيضاً صفقة رابحة بالنسبة للمُصَنِّع.

وبعد ذلك، اتصلت بالمحامي الذي كلفناه برفع الدعوى وأخبرته بهذا الاتفاق، وكان ذلك مما أدهشه، فكتب لي خطاباً يقول فيه إن الصفقة التي أبرمناها معاً أفضل بنسبة ١٠٠٪ من الكسب في المحاكمة ونيل رضا المحامين حيث إن هناك اكثر من محلف سوف يتعاطف مع موقفنا.

انتهت الصفقة التي تعود بالنفع على كلا الطرفين بصورة ممتازة، وكان ما ترتب عليها من الخروج للعب الجولف طيباً أيضاً.

وبالنسبة لنا كانت المعدات التي اشتريناها من المُصَنِّع تقوم بالأداء على أكمل وجه، وكانت المعدات القديمة تقوم بالأداء بطريقة مناسبة تحت العناية المستمرة من قبل الشريك في المصنع حتى يتم استبدالها بأخرى.

وبالنسبة للطرف الآخر، فقد ضمن المصنع علاقة ودية طويلة الأجل مع مستهلك براس مال يبلغ عدة ملايين من الدولارات.

وكمتفاوض،فقد تعلمت ألا تكشف للخصم مدى قابليتك للاستسلام، ففى جلسات التفاوض تلك تكون وكأنك تلعب لعبة البوكر، وتقوم باستخدام كل الحيل، وتخادع. وتدعى أشياء حتى تنهى الصفقة. وتأتى كل هذه المناورات عند تبادل عدم الثقة، ولا تفيد المنفعة إن وجدت، ومن ناحية أخرى فإن حل الخلافات بطريقة ناجحة يرتكز أساساً على الثقة والتى بها يسعى كلا الطرفين إلى فهم الآخر بإخلاص، ويتخذ ذلك شكلاً من أشكال الحيلة، كما أنه يحتاج لشجاعة وصبر.

ويمكن إجمال السبيل الوحيد لهذا النوع من حل المشكلات فى أن تُتاح لكل فرد الفرصة لأن يكون جديراً بالثقة بحق، فليس بوسعك المراوغة ولا التلاعب بسهولة. يجب أن تكون نفسك وأن تكون صادقاً ومخلصاً.

إن ذلك يتطلب منك أيضاً أن ترفض استخدام أسلوب السخرية. أعتقد أن كل إنسان تقريباً بصرف النظر عن خبرته السابقة أو تدريبه، إذا أعطى الفرصة ليكون جديراً بالثقة وصادقاً وعادلاً، فسوف يغتنم الفرصة ويتصرف باستقامة شديدة.

❂ *بوصف مدى وعمق الشاكل فى هذه القصة كم من الناس سيلجؤون إلى الحل التكاتفى؟ ما نوع الإنسان الذى يرفض أن يكون متشككاً فإن كل إنسان تقريباً بصرف النظر عن تجاربه وتدريباته السابقة، لو أعطى الفرصة لأن يكون جديراً بالثقة وصادقاً وعادلاً، فسوف يغتنمها ويتصرف باستقامة شديدة:؟ هذا التصرف ينبع من عقل وقلب وروح إنسان مرتكز على المبادئ وبذلك فهو يتمتع بالأمان الداخلى. إن الديناميكية الجديدة التى يتولد منها الفرق هى استهلاك الوقت والمجهود والطاقة اللازمة لبناء علاقة بشرية صادقة، وكل شئ بعد ذلك سينبثق من تلك العلاقة، ويكشف الاستعداد للاعتذار والاستعداد لسماع الآخرين والتعبير عن النفس بشجاعة والاستعداد للإبداع، خيارات جديدة، وتكمن تلك القدرات تقريباً داخلنا جميعاً، وهى تحتاج فقط لأن يقوم أحد الأمثلة الحية بإيقاظها بداخلنا، عن طريق إيقاظ المبادئ الكامنة بداخلنا.*

المؤسسات البارزة

كولين هال، المدير التنفيذى لشركة ولترو ليميتد، جنوب أفريقيا

دوج كونانت، وبريزيدنت، ونابيسكو يو. إس فودز جروب

بيت بدرولت، كو، هارد روك كافيه

كريس تيرنر، الشخص ذو المعرفة، وزيروكس لخدمات الأعمال

جاك ليتل، رئيس شركة شيل للنفط، ومديرها العام التنفيذى

مايكل باسيس، رئيس كلية أوليفيت

وود ديكنسون، المدير العام التنفيذى لمسارح ديكنسون

جون نويل، المدير العام التنفيذى، نويل جروب

كولين هال

المدير التنفيذى لشركة ولترو ليميتد، جنوب أفريقيا

كانت هذه القصة التى رواها كولين شخصياً فى ندوة فرانكلين كوفى الدولية التى نعقدها ـ واحدة من أكثر الأحاديث التى استمعنا إليها إثارة وإلهاماً على الإطلاق، لقد كانت مؤثرة بالدرجة التى جعلت الناس يتجمدون بسبب الإحساس بالتواضع والتبجيل والامتنان لعدة ساعات لاحقه، وبعضهم واتاه هذا الإحساس لعدة أيام، وبعضهم لعدة أسابيع وسوف تلاحظ وأنت تتعرف على هذه القصة أن العناصر الرئيسية كانت شخصية تماماً، ألا وهى الصراع الداخلى لنفس استيطانية شديدة الأمانة قد قررت القيام بما هو صواب ويتفق مع المبادئ.

لقد تزامن مولدى مع بداية الحرب العالمية الثانية، فى أسرة ثرية بيضاء من جنوب أفريقيا. كانت هذه الأسرة متحررة معتدلة، وتمثل مكاناً طيباً يحيا المرء فيه. كان حب والدىَّ لى غير متحفظ،فقد أحبانى، رغم أننى لم أحبهما بنفس القدر، هذه حقيقة. لم أفعل جميع الأشياء التى "يفترض" قيامى بها عدة مرات ولم أنل رضاهما، ولكنهما لم يكفا عن حبى، وأتاحا لى مجالاً لأصبح إنساناً مختلفاً.

التحقت بثلاث عشرة مدرسة حكومية، وقد كان التعليم الحكومى الذى يتلقاه البيض أفضل مما يتلقاه السود، وكان ذلك أمراً متعمداً. كنا نحصل على الأفضل، ولكن فى وجود من يفضلوننا، كنا نتلقى جرعات كبيرة من لعبة الأفضلية ومن المنافسة ومن التفرقة العنصرية، وسرعان ما اكتشفت الدنيا. إن الحياة كنز للطامعين وإذا لم أقبض عليها قبض عليها شخص آخر، لذا فقد تحليت بالطمع وشرعت فى تسلق سلم النجاح المؤسس، وحصلت على مؤهل كمحام، وعند تأهلك للعمل كمحام فإنك تتعرف على المكسب والخسارة ومن هناك دخلت مجال الأعمال، فالتحقت بشركة ساوث أفريكان بروريز، وكانت

بمعايير جنوب أفريقيا شركة كبرى وقوية. واصلت بلا هوادة تسلق السلم على أساس المكسب والخسارة وليس ذلك مدهشاً إذ إن العالم الذى حييت فيه كان عالماً قائماً على المكسب والخسارة. كانت جنوب أفريقيا مكاناً للمكسب أو الخسارة. وكانت التجارة مجال مكسب أو خسارة. وكذلك كانت الشركة.

مكثت فى الشركة عشرين سنة، وترقيت من عامل بالنوبة المسائية إلى الرئيس التنفيذى للمجموعة المسؤولة عن كل فنادقها ومصالحها الخاصة بالمشروبات. لقد كانت قصة يصعب تصديقها حينذاك، وببلوغى الثلاثين من عمرى كنت قد ترقيت مديراً، وكان ذلك إنجازاً فى حد ذاته. انتابنى شعور بالرضا لذلك، وهذا يرجع جزئياً إلى عدم شعورى بالاستياء مما تكلفه الآخرون نظير ذلك، وإذا ما أمكننى وصف التجربة بطريقة أخرى، فيمكننى القول بأننى كنت أتأهل للحصول على درجة الدكتوراه فى السلطة، فى السلطة الصِّرْفَة المجردة القاسية، ليس فى السوق على المنافسين فحسب ولكن السلطة على الساعى الذى يعمل فى الجناح المكتبى المقابل والسلطة على مرؤوسىّ، وكانت تجربة متهورة، كما هو الحال مع السلطة.

ولكن كل ذلك قد تغير عندما عدت إلى البيت ذات ليلة قادماً من العمل ولعبت مع ابنى ذى التسع سنوات لعبة (مونوبولى) وفزت عليه فى هذه اللعبة وألحقت به هزيمة منكرة، فنظر إلىَّ وعيناه تزرفان الدموع وقال: "أليست هذه لعبة يا أبى؟" فشعرت بالاشمئزاز لذلك، شعرت بالاشمئزاز التام.

ورغم عدم ارتياحى بعض الأحيان لأننى وجدت فى نفسى الرغبة فى تحقيق الفوز بأى ثمن، حتى وإن كان المنافس هو ابنى فى الألعاب والمحادثات، فإننى كنت أحاول إنكار مشاعرى وتعليل مسلكى قائلاً: "هكذا تدار المباراة، وهكذا تتحقق النجاة للعظماء فى هذه الدنيا، وهذه هى الطريقة التى تمكنك من تأسيس مشروعات كبرى، فالعالم أشبه بحلبة للمصارعة، ويجدر بابنى أن يتعلم، ويجدر بى أن أقضى على بعض النقاط فيه كى يصبح أقدر على التنافس مثلى تماماً، ومن ثمَّ يشق طريقه خلال الفوضى والمتاهة المتمثلة فى التغلب على الآخرين" ولكن ذلك لم يكن مريحاً، وأصابتنى هذه التجربة بالاشمئزاز وأحدثت

بى أثراً بالغاً، وأدركت عندئذٍ أننى كنت أستخدم فى البيت نفس لعبة القوة التى كنت أمارسها فى العمل لعدة سنوات، وأيقنت أنك لا تستطيع ممارسة لعبتين فى حياتك، فاللعبة التى تمارسها فى العمل تصحبك إلى البيت، وأدركت أيضاً أننى كنت أمارس ألعاب القوة مع زوجتى (دى).

عند هذه النقطة الحرجة فى حياتى، أعطانى أحد نصحائى المخلصين صورة لنمر نائم وإحدى عينيه مفتوحة. قال لى صاحبى: "تذكر أن قوة النمر تكمن فى كل إنسان، ولكنها خاملة بنسبة ٩٩٪ تقريباً أما المهام الحياتية الكبرى فتتمثل لى فى هذا الذيل لترى مقدار النشاط والحيوية والطاقة والإثارة والسحر الذى يأتى به النمر. علقت هذه الصورة على حائط حجرتى لوقت طويل، وأخذت أنظر إليها وأقول فى نفسى ماذا أنا فاعل؟ هل أقوم بإبادة النمور هنا فحسب؟ أو أقوم بشلّ حركتها أو هزيمتها وجعلها تشعر بالخزى من نفسها؟" وبدلاً من الاستمتاع برؤية الناس وهم ينمون، كنت أستمتع برؤيتهم يخفقون بينما أحقق أنا النجاح.

لقد ساعدتنى ممارسة لعبة (مونوبولى) مع ابنى للوصول إلى نتيجة أننى لا يمكننى العيش مع اضطرارى لتبنى فكرة كونى أفضل من أحد زملاء العمل كل يوم، ومن ثم تركت العمل فى شركة سوت أفريكا بروريز. كان ميلى الطبيعى يتمثل فى القفز من أحد مراكز القوة إلى آخر، وللمرة الثانية أتلقى نصيحة رائعة، إذ اقترح أحد الأشخاص أن ربما تيسّر لى ذلك من أجل التأمل وإعادة النظر بحق، وأنه ينبغى على ألا أتسرع فى الوثوب إلى مركز مألوف، لا لشىء إلا لإخراج أنيابى وأسلحتى وأدواتى المهنية، وأفضى بأن ربما كان ذلك فرصة رائعة لتغيير المسار. قال لى ذلك الشخص "استبدل بالقوة التأثير، فإذا ما كنت جيداً مثلما تظن، فلتنظر إذا ما كان يمكنك القيام بذلك بدون قوة" لذا فقد تحولت للعمل كمستشار.

كانت تجربة مهينة ـ كما يمكنك أن تتصور ـ لأننى لم أجد شخصاً أستدعيه ليحضر لى قدحاً من الشاى، فقد كنت أعد الشاى لنفسى. لم يكن بإمكانى الدخول لمكتب أحد العملاء وقول "افعل هذا، افعل ذلك. حطم المعارضين، وقم

بإجراء صارم آخر" كنت مضطراً لقول: "هل فكرت فى هذا الاحتمال؟ أو هل تأملت هذا الخيار؟ أو لعل هذه الفكرة تفيد أكثر من الأسلوب الذى نستخدمه حاليا؟ أو ما رأيك فى هذا كبديل؟ وجدت هذا العمل أمراً محبطاً على المدى القصير لأننى اعتدت أن أكون قادراً على إرساء الهيكل وأن أكون الرئيس، وأظن أننى كنت مستبداً ولكن عندما تعمل كمستشار لا يمكنك أن تكون مستبداً، إنك حينئذ لن تجد نقوداً.

أخذت أقرأ بنهم، وضاعفت جهودى لفهم الإنسانية، أما السؤال الذى راوغنى تماماً وأخذ يعذبنى ويثير دهشتى مرة أخرى فهو "لماذا لا نُدرك الفرق بين الإنسان شديد الفعالية والإنسان العادى؟ إننا نحيا معاً منذ قرون ومع ذلك فيبدو أننا لا نزال نجهل مفهوم النمر النائم". لماذا يحيا كثير من الناس الحياة التى وصفها "ثورو" بأنها "حياة اليأس التام"؟

بعد عملى كمستشار لعدة سنوات، التحقت بشركة وولترو للعمل كمدير تنفيذى. وتعتبر شركة وولترو مجموعة كبرى لتجارة التجزئة، وهى بدأت نشاطها مثلما بدأت أنا مشروعاً أسرياً يتحلى بقيم أسرية جيدة، وقد تأسست هذه الشركة على يد أب وابنه، تمكنا من العمل معاً على الرغم من اختلافهم، ولكن هذه الشركة أيضاً انزلقت إلى تلك النية المهلكة المتمثلة فى التفوق على غيرها وأن تصبح شركة عامة، وقد بدأت أقيس كل شئ بالنظر إلى النتيجة النهائية وعائد حقوق الملكية، وأصبحت الشركة بشكل متزايد تميل إلى استخدام الطريقة الأبوية وإلى الاستعلاء والاستبداد، وصفات الرجل الأبيض، والعنصرية والمبالغة فى الوطنية وكل الصفات الأخرى التى كان يتصف بها البيض فى جنوب أفريقيا فى ذلك الوقت. كانت علاقة العمل فى الشركة أشبه بالعلاقة بين السيد والخادم، وقد استشرى هذا الأسلوب، ولكن بحلول الوقت الذى التحقت فيه بالعمل فى الشركة كانت مضاعفة أرباح أسعارنا فى البورصة تعادل تماماً نصف معدل القطاع، وذلك أداء سيئ! تلك أزمة! ورغم ذلك فقد التحقت بالعمل فى وولترو لأننى أردت أن أعرف إذا ما كان بإمكاننا التغير معاً، وكان واضحاً بالنسبة لى وللمجموعة أنه مع مرور البلاد بأزمة، فإنه لن يمر وقت طويل

قبل أن يحدث التغيير، أى التحول إلى مجتمع جديد يتولى فيه السود حكم البيض.

وفى غمار حياتى، وفى غمار حياة وولترو وفى عمق آلام مولد حياة جنوب أفريقيا يوجد نفس الخيط الأسرى، والمتعة فى المخالفة، والقبول غير المشروط لبعضنا البعض رغم اختلافاتنا وكأن فقدانها أمر غير عادى. لقد ضاعت حياتى فى شركة سوث أفريكان برووريز، وضاعت حياة وولترو حيث أصبحت شركة عامة تصارع فى حلبة المصارعة التجارية، وضاعت بوتقة حياة جنوب أفريقيا فى التفرقة العنصرية. كانت صدمتى - أو لعبة المونوبولى - فى ١٩٨٠، وكانت لعبة المونوبولى الخاصة بوولترو فى ١٩٨٨ أما لعبة جنوب أفريقيا فقد كانت فى ١٩٩٠، أما الفكرة التى كانت تمثل القاسم المشترك بين كل ما حدث لكل هذه الثلاث فتتمثل فى الاختلاف.

كانت الأزمات هى نفس الأزمات ناتجة عن إفلات زمام "القوة الإرغامية" والنظام الذى يقول (كفى)! وفى بعض الأحيان، عندما تكتشف الأغلبية عدم أمانة نظام الصفوة، وعندما تقوم القوة الجماعية فى قاع المؤسسة بعزلها لنفسها، تنمو بالداخل رغبة شديدة فى شىء مختلف. هذه الرغبة هى التى قادتنى إلى ترك شركة برووريز، وأدت بشركة وولترو إلى السعى لتوظيفى، وأدت بالرئيس دى كليرك إلى تسليم السلطة طواعية إلى الأعداء، وهى ترسانة رهيبة من القوة تتراوح بين السلطة السيكولوجية على العقل إلى المقذوفات طراز G6. كان العدو فى ذلك الوقت يتمثل فى نيلسون مانديلا والإرهابيين أعضاء المجلس الوطنى الإفريقى، ويا له من عدو غير عادى، كما ظهر بعد ذلك، وتتمثل رسالته الشخصية فى ضوء خلفية ماضينا البغيض فى تحرير كل المضطهدين على السواء، لأننا جميعاً كنا ضحية ظاهرة القوة المفرطة، ويعد ذلك الإحساس بالمصالحة، وذلك الإحساس بالعفو أكثر تشويقاً وإثارة من تسليم السلطة. نحن أمام رئيس وضع تحت السيطرة ردود أفعال البيض تجاه السود، وردود أفعال الجناح اليمينى تجاه اليسارى لفترة تكفينا لإعادة النظر فى الشكل الذى نريد

أن يكـون علـيه جـنوب أفريقيا، وهو صـادق فنحن لدينا فى جنوب أفريقيا الآن زعامة تضع رسالة تجمع بين الاختلاف والعفو والاعتماد المتبادل.

وفـى هـذا العـالم التنافسـى المجـنون القـائم على المكسب والخسـارة والثواب والعقـاب والـثأر، خرجـت عليـنا زعامـة هـذا الـبلد بلجنة تسمى لجنة الحقيقة والمصـالحة، وطـريقة عمـل هـذه اللجـنة غـير عاديـة تماماً، فهى تعنى بالعفو، وتعـنى بالحقـيقة، وبالتعويض بالعقاب، وما قاله مانديلا هو: - ليس من المفيد إخفـاء كـل هـذه الأشـياء، لأنهـا مـستشـرية فهناك الكثير جداً من الألم والمعاناة والغضـب، ومـا خفـى كـان أعظـم، لابد أن نخرج كل ذلك، ونتركه يتدفق. لذا نجـد أنـه يوماً بعـد يـوم تجـتمع هذه اللجنة وتستمع إلى الناس وهم يقصون ما حـدث فى عصر التفرقة العنصرية، ما حدث لهم كأناس سود، ما حدث لرجال الشرطة الذين أرغموا على فعل أشياء رغم إرادتهم.

ويقـوم قسـم آخـر تـابع للجـنة الحقـيقة والمصـالحة بالاسـتماع كـل يـوم إلى الأشـخاص الذيـن يحضـرون طالـبين العفـو قـائلين "لقد ارتكبنا خطأ" لقد مثلت طواعـية أمـام هـذه اللجـنة، رغم أن جريمتى لم تكن جريمة متعلقة بالفعل، بل كانـت متعلقة بـالترك. كان ينبغى أن أعرف أكثر ما كان يحدث. كان بإمكانى فعـل مـا هـو أكـثر مـن ذلـك، وعندما تسـاءل ابنى قائلا: ماذا فعلت يا أبى؟ لم أشعر بالارتياح. لم استطع إخباره عن مجرد شخص واحد آذيته عن عمد، ولكن بوصـفى شخصاً يشغل مواقع ذات قوة ونفوذ معقولين، فقد أخفقت فى أن أكون إنسـاناً أرعـى الآخـرين، وكنـت بحاجة إلى الإدلاء باعتراف. كانت تلك تجربة رائعة أن خلصت نفسى من كل ذلك.

لم أكـن أعـانى مشكلة حقيقية، ولكنى جلسـت فى نفس الغرفة مع أشخاص محكـوم عليه بأحكـام مؤبدة لارتكابهم جرائم قتل شنيعة. هل سبق لك الوجود فى غرفة مع قتلة ثبتت إدانتهم؟ يالها من تجربة شيقة! ثلاثة رجال أدينوا فى مقـتل فتاة أمريكية بيضـاء كانوا يجلسون فى الصف الأول، وكنت أجلس خلفهم فـى الصـف الـثانى. جلسـوا هناك يلتمسون العفو، وقام المفوضون بتوجيه أسئلة مـثل: هـل أنـت نـادم؟ مـا هـى الحقيقة بالكامل؟ إلى أى مدى كان الدافع وراء

جريمتك سياسياً؟ كان الشريكان في الجريمة يتواريان خجلاً كما يفعل الكثيرون في مثل هذه المواقف المؤلمة وقالا: حسناً، في الحقيقة لم يكن الخطأ خطأنا.

تزايد ضجر المفوضين منهما، لأن كل ما يستتبع العفو هو أن تعترف بكل شئ، وفجأة أدلى الرجل الذى غرس الخنجر في جسد الفتاة باعترافه، ذلك الاعتراف الذى لم أسمع مثيله قط في حياتى، وما تلا ذلك أعظم، فعندما انتهى الرجل من اعترافه نهض والدا الضحية وصفحا عنه وغفرا له، ثم عانقا والديه الجالسين بجواره.

للحظة واحدة في تاريخنا نجد أنفسنا نتعلم أن نحيا مع العفو. نحن نتعلم أن نحيا بأكثر من أسلوب للتعامل مع الأشياء في بلد لم يعرف غير المكسب والخسارة. إننا نكافح من أجل منح القدرة للناس، وهو الأمر الذى لا يعنى إعطاءهم سمكة بقدر ما يعنى تعليمهم كيف يصطادون، وبالإضافة إلى ذلك فإننا نحاول بناء بلد ذى أخلاق ومبادئ في حين لايتميز في هذا الصدد، ولكنك لا تستطيع إدارة وفرض ذلك النوع من التغيير، إذ لا بد أن نحيا هذا التغيير حياة راسخة، وهذا يستغرق وقتاً، ونحن نرى هذا الأمر بمثابة تغيير وفرصة "ليصبح التغيير الذى ننشده في الحياة". كما قال غاندى.

وعقب تولى إدارة وولترو قررت أن أكون قائداً من نوع مختلف، فقد أردت البدء في لى ذيل النمر. أردت تعليم وتأكيد واكتشاف وإبراز السمات الفريدة والطاقة والعبقرية من داخل رجالنا، ولكن كان يلزمنى أن أكون مستعداً للتخلى عن السلطة، ومن ثم فقد بدأت في تنظيم جلسات مع رجالنا للحديث عن الوفرة والمنفعة للجميع، والتعارض مع الآخرين والتكاتف والمجتمع، بمعنى المبادئ المتأصلة في العادات السبع، وسرعان ما وجدت أن القصص التى تتحدث عن أفريقيا وعن المبادئ التى كانوا يحيون عليها ودائماً ما يكون مسموحاً لهم بممارستها في العمل، أخذت تتدفق من قلوب رجالنا. هل تتصور كيف يبدو بالنسبة لى بوصفى المدير التنفيذى لشركة تضم الآن ثلاثين ألف رجل — أن أتمكن من الحصول على يومين ونصف اليوم كل شهر — إن لم يكن كل أسبوعين — أمضيهما مع رجالى لأعلم وأكتشف وأساعد؟ تصور ما الذى يعنيه لى

أن أمزج مقداراً من هذه القصص التى تصدر عنهم وأقوم بتعميمها فى أنحاء الشركة! هذا ما يقوله نص رسالتنا:

إن ما تطمح إليه شركة وولترو هو أن تكون قلبا "لمجتمع" أفريقى ولكى تكوّنوا مجتمعاً عليكم أن تعملوا معاً من الداخل. عليكم بعزف موسيقى الروح لتتوصلوا لذلك. عليكم أن تنظموا صفوفكم فى المشروعات التجارية التى تتسم بالتنوع والتركيز والتكاتف وتناضلوا من أجل تحقيق الفعالية العالية من خلال القيادة، والتى:

- تشترك فى مجموعة شائعة من المبادئ الجذابة.
- وتحترم البيع التقليدى والتفوق التجارى.
- وتعتنق التقنية الحديثة.
- وتستحث على إيجاد تدفق نقدى حر ضخم.
- وتنظر إلى المعلومات باعتبارها مصدراً رئيسياً وتستخدمها بفاعلية.
- وتسعى - قبل كل شئ - إلى خلق بيئة يتم فيها توليد مستويات عالية من الطاقة الإيجابية والثروة الضخمة واقتسامها فى ضوء علاقات فريدة وصريحة متبادلة بين القادة ومع أفراد الشركة.

لقد أتيحت لنا فرصة حياتنا، ونحن مقبلون على فهم أعمق للطبيعة وللثقافة الأفريقية. يالها من فرصة رائعة أن نُشارك ونعمل مع أشخاص أكثر منا حكمة، وهم يتحلون بهذه الحكمة منذ زمن طويل، طويل جداً. إننا نسعى وراء إمكانية إيجاد طريق أبسط، فلو أننى قلت لمجلس الإدارة: هاهى قائمة التغيير، فمبلغ ظنى أنهم كانوا سيعتقدون أننى مجنون، ونظرة إلى الوراء تومئ إلى أن ذلك بالضبط هو ما كنت سأقوله، إن نسبة أرباحنا تحسنت الآن، فهى الأعلى بين مثيلاتها فى قطاع التجزئة؛ إذن فقد نجح هذا الأسلوب، وهو ليس مجرد كلام. إننا نعلن ما نحسب أن البشر كانوا يعرفونه دائماً، وهو أن الأسر والطريقة التى تعمل بها، والاحترام والمتعة وتقدير الاختلاف هو الشىء الذى يصنع الفرق، وليس السلطة ولا التفوق ولا السيادة.

 ذات مرة كنت أنا وكولين نشترك في التدريس بالجامعة الدولية التابعة لمؤسسة يديرها رئيس شاب في مدينة سن سيتى، وكان كثيرون من الجمهور أصدقاء لكولين والآخرين، وعلى دراية بصيته الذائع وسجل نجاحاته، فقد كانت شركته تحتل المركز الأول لبيع التجزئة في مجالها في بلدته كلها، وقد حققت قفزات هائلة في كل الأنشطة التي تمارسها. وجهت لكولين أسئلة عديدة لمعرفة العناصر الرئيسية وراء هذا النجاح الباهر. أما جوهر إجابته فقد كان ذا مغزى تماماً، فقد روى قصته الخاصة وحكى عن صراعه الداخلي من أجل إعادة صوغ حياته حول المبادئ الصحيحة، وتكلم عن الرحلة الداخلية التي قطعها إلى جوهر منظومة القيم الخاصة به، وتكلم عن رغبته في النظر إليها من جديد، وفي أن يجعل من ضميره وإدراكه للصواب والخطأ مرشداً يهديه وجاءت الذروة الحقيقية لكلامه عندما قال: "كل شئ بدأ في التغيير بالنسبة لي عندما نزعت التفرقة العنصرية من قلبي، ولعلكم تعرفون أن التفرقة قد تكون قائمة على العرق أو الوضع الاجتماعي أو المستوى التعليمي أو الانتماء الديني أو غيرها من الأنماط أو النعوت التي قد تستخدم للتمييز بين جماعة وأخرى" وأشار إلى أنه عندما أخرج التفرقة العنصرية من قلبه رأى الناس على نحو مختلف، وأنصت إليهم على نحو مختلف. لقد اكتشف الموارد الداخلية النابعة من الفوارق الإنسانية، وتوصل إلى رؤى شخصية من نوعية خاصة جداً قادته في النهاية إلى أسلوب إداري يتمكن من إطلاق الطاقة البشرية بدلاً من محاولة السيطرة عليها أو احتوائها. شعرت حينئذ بإحساس راسخ بالإجلال لروحه العظيم، وشعرت بالامتنان العظيم لنوعية الشجاعة الداخلية التي تطلبها منه اكتشاف طبيعته الحقيقية والطبيعة الحقيقية لبلاده، وقد سمح لهذه الطبيعة بالتعبير عن نفسها تماماً في حياته وتعاليمه، وجهوده القيادية.

دوج كونانت، وبريزيدنت، ونابيسكو يو. إس فودز جروب

ابحث عن ثلاثة أشياء فى هذه القصة، أولا: الصراع الشخصى المستمر الذى لا يهدأ أبداً، ثانيا: مدى هشاشة الثقة، وكيف يتبخر رصيد بنك الأحاسيس إذا لم يتم دعمه بالودائع بشكل منتظم تدريجياً، ثالثا: مدى صعوبة العادات السبع فى الواقع، أى النتيجة النهائية، وليس مجرد مادة دراسية سهلة وجذابة.

لقد انحصرت حياتى فى الأعوام السابقة بين كتابين أضعهما على رف فى مكتبى، وهما: *البرابرة على الأبواب* *والعادات السبع للناس ذوى الفعالية العالية*، ومع ذلك فليست هذه قصتى، إذ إن قصتى تدور حول رجال نابيسكو ذوى المرونة العالية وجهودهم للنجاح فى مواجهة موجة تلو أخرى من التغيير الكبير.

وشركة آر.جى. آر. نابيسكو هى الشركة التى يبلغ ثمنها ٢٥ مليار دولار، وكانت فى ١٩٨٨ هدفاً لأكبر عملية عدائية فى العالم من أجل شراء أسهمها، وتلك العملية لتملك الشركة عن طريق النفوذ هى موضوع كتاب *البرابرة على الأبواب*، وهو كتاب يؤرخ لنوبة تملك الشركات عن طريق النفوذ التى سادت وول ستريت فى أواخر ثمانينيات القرن العشرين. بعد مضى ثلاث سنوات على قيام شركة كيه كيه التى يصورها الكتاب على أنها بربرية بتملك شركة أر. جى. أر نابيسكو عن طريق النفوذ، انضممت إلى نابيسكو يو إس فودز جروب كنائب للرئيس ومدير عام لواحد من أقسامها الأصغر حجماً. لقد انحدرت من جذور وسط غربية بسيطة وأتحلى بأخلاقيات عمل غربية بسيطة. لقد صنعت لنفسى صيتاً كمدير تنفيذى يقوم بأداء قوى فى اثنتين من شركات الأغذية الكبرى فى الغرب الأوسط، واعتبرت نفسى رجل أعمال ذا مبادئ مهتماً بالرجال الذين أعمل معهم. لقد حاولت دائماً أن أوازن بين التزامى بزيادة قيمة حامل السهم واهتمامى الصادق بمن يعملون معى ولحسابى.

كانت هناك دائماً تحديات أمام قدرتى على تحقيق ذلك التوازن فى مقر

العمل، ولكن لم تكن بنفس المقدار الذى واجهته فى نابيسكو خلال فترة إدارتى التى استمرت سبع سنوات، فقد أدى عظم عملية شراء الشركة عن طريق النفوذ إلى خلق ضغط هائل من أجل تحقيق عوائد أكبر دائماً من أجل تبرير الاستثمار الذى ضرب رقماً قياسياً، وفى النهاية تجاوز الطلب على نمو الأرباح قدرتنا على تحقيق هذه الأرباح، ومن ثم فقد أسفر ذلك عن وجود جهد هائل على الشركة وعلى العاملين.

وكان من بين الشعارات التى تحتويها ثقافة الشركة شعار يقول: مهما تكلف الأمر، وبعبارة أخرى،فإنك قمت بإنجاز أى شئ مهما تكلف الأمر ـ فى إطار الحدود القانونية والأخلاقية ـ من أجل تحقيق النتائج المتوقعة فى اللحظة وفى ربع السنة وفى السنة، وأصبح كل ربع سنة قادم هو الربع الأكثر أهمية فى تاريخ الشركة وبعد ذلك أصبحت تحقق النتائج وتتعامل معها، فما لم تحقق نتائج بالشكل المتوقع، كان من السهل أن تتعرض وظيفتك للمخاطرة.

لم يعُد التحدى الذى يواجهنى فى الشركة مجرد الوصول لمستوى التوقعات كل سنة أو كل ربع سنة، ولكن أيضاً إيجاد طريقة لإرساء الأسس لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وكانت الصعوبة تتمثل فى أن الشركة تقوم بأشياء من أجل تلبية أهداف قصيرة المدى لا يمكن الإبقاء عليها على مر الوقت.

عندما واجهت هذه البيئة الجديدة كنت بحاجة إلى أدوات تتفق مع قيمى الجوهرية، وأن تكون ذات فعالية فى هذه الظروف الجديدة. وجدت هذه الأدوات فى كتاب *العادات السبع* الذى اشتريته من أحد المطارات قبل التحاقى للعمل بنابيسكو بوقت قصير، ومع صياغتى لبيان الرسالة الشخصية الخاص بى وجدت أن المبادئ التى تحتويها العادات السبع تتفق تماماً مع قيمى الجوهرية، وإذا ما رجعت بذاكرتى للوراء ناظراً إليها بعد زهاء عشر سنوات، أجد أن صورة حياتى التى يحتويها بيان رسالتى الشخصية قد منحتنى القوة الداخلية الضرورية للنجاة من العواصف المتعددة ولحظات الشك التى واجهتها فى كل من حياتى العملية والشخصية.

ولدى وصولى إلى نابيسكو. وجدت مؤسسة تعج بأناس طيبين يرغبون فى

النجاح، وكانت هناك أسس عمل تحتية قوية قد تم إرساؤها، ولكننى أيضاً وجدت عاملين يشعرون بأذى بالغ نتيجة لبيع الشركة، وينتابهم الشك فى القادمين الجدد من أمثالى. إن النجاح لن يكون سهلاً فى نابيسكو، وفى الحقيقة ففى خلال أيامى الأولى بالشركة، غالباً ما كنت أتساءل عما وضعت نفسى فيه، لكن ومن ناحية أخرى كان الموقف يشحذ طاقتى. لقد كان التحدى هو السبب وراء انجذابى إلى نابيسكو فى المقام الأول، إذ وجدت فرصة عظيمة لإنجاز شئ مختلف.

حتماً لقد واجهت التحدى الذى كنت أبحث عنه، وكانت مهمتى الأولى فى نابيسكو كنائب للرئيس ومدير عام هى أن أقوم بتطوير عرض تجارى وثقافة ناجحين فى قسم فلايش مان البالغة قيمته ٤٠٠ مليون دولار، وقد حققنا تقدماً عظيماً، ووفينا بالتزاماتنا المالية، وبدأنا فى خلق ثقافة تحث على الأداء المرتفع تقول "تستطيع. افعل" وتتسم بقدر ملحوظ من روح التضامن، ولسوء الطالع لم أبقَ فى موقعى ذلك إلا لتسعة شهور فقط حيث طُلِبَ منى الانتقال إلى أكبر شركات مؤسسة نابيسكو وهى شركة نابيسكو للبسكويت البالغة قيمتها ٥,٣ مليار دولار لأشغل منصب النائب الأول للرئيس التسويقى.

ولدى دخولى شركة نابيسكو للبسكويت وجدتها فى حالة مؤلمة من الفوضى، حيث كان أداء الشركة عن العام السابق محبطاً للغاية، بينما شهدت إدارة التسويق - التى سأتولى رئاستها - عاماً صعباً للغاية فى ظل رئيسها السابق الذى ترك الشركة. بات من الواضح أنه يلزمنا إعادة العمل والمؤسسة إلى مسارهما، وبسرعة، فعلى جبهة العمل سرعان ما أوقفنا المؤسسة على خطة زادت من فعالية قدرتنا المتميزة على الابتكار بقوة علاماتنا التجارية غير المسبوقة ونظام بيعنا الفريد، ومن أجل إعادة العمل إلى مساره فى البداية فقد استلزم الأمر اتخاذنا منهجاً هيكلياً وعملياً تماماً يركز على التسليم وفقاً لمجموعة من الأولويات الشبيهة بالبنود، ولحسن الطالع قادتنا هذه الخطة إلى السنوات الثلاث الأفضل أداءً فى تاريخ الشركة الممتد لمائة عام.

على أية حال فإن ذلك كان هو الجزء اليسير، فقد كان علينا أيضاً أن نوفر

ثقافة رابحة، مرة ثانية أقول إننى كنت محظوظاً أن مدت إلى يد المساعدة من جانب مجموعة من الأشخاص الموهوبين الذين فقدوا مؤقتاً ـ فحسب ـ إحساسهم بالاتجاه، ومن أجل معالجة الموقف على النحو الأفضل فقد أمرت بإجراء دراسة لمواقف العاملين باستخدام مركز بحوث القيم، أما خبيرهم الذى يقوم بتفسير النتائج فقد كان رجلاً رائعاً، لكن على شىء من الفظاظة وقد تعامل مع آلاف من هذه الدراسات. لقد نص تقريره النهائى بوضوح على أن من بين كل الدراسات التى قام بها من قبل، تعد دراستنا صاحبة النتائج الأسوأ، والطريقة الوحيدة التى أمكنه أن يصف بها ثقافتنا هى "الماء الراكد" وقال إن موظفينا لديهم أقل مستويات الثقة التى سبق أن رآها.

لقد أصاب كبد الحقيقة بالطبع، فلم يسبق أن واجهت مثل هذا الجو القابض المشحون باللامبالاة. بعد تلقينا لتقرير "المياه الراكدة" وإعلانه على فريقى التنفيذى قررنا أنه من المهم اتخاذ منهج جاد لمساعدتنا على التطور، مما أطلق عليه اسم ثقافة شديدة الانفعالية إلى ثقافة تتسم بروح المبادرة والتكاتف، والأمر الذى شجعنى أن هذا الاتجاه لاقى قبولاً لدى معظم أعضاء فريقى التنفيذى.

ومع اقترابنا من نهاية عامنا الأول قررنا عقد دورة تدريبية على العادات السبع لكل من هو عضو فى الجزء الخاص بنا من الشركة، قمنا بهذا التدريب لأننا كنا مقتنعين أن المرء لا يمكنه تحفيز الناس على التغيير فحسب، بل لابد من تزويدهم بالأدوات اللازمة لذلك، وإذا ما عدنا بنظرنا إلى الوراء نجد أن هذه الطريقة أثبتت كونها خطوة مهمة لأنها أعطت إشارة ملموسة لكل موظفينا بأن الشركة (ممثلة فى فريقنا القيادى) مهتمة بتطويرهم الشخصى والمهنى، وقد خاطبتهم على كلا المستويين. قلت لهم: إننا نعرف أنكم أشخاص مثلما أنتم موظفون وقد مثلت أيضاً واحداً من معتقداتى الجوهرية، ألا وهو لا يمكن أن نتوقع من أحد الموظفين أن يقدر المؤسسة حتى نثبت بشكل ملموس أن الشركة تقدر ذلك العامل. أخيراً نقول إن الأمر على هذه البساطة.

وجدنا أننا نحتاج بحق إلى بدء التدريب بالثلاث عادات التأسيسية. أولا:

بدأنا في الاحتفاء بالأشخاص ذوى العقلية السباقة إلى المبادرة. (العادة الأولى: كن سباقاً إلى المبادرة) وشرعنا في عقد اجتماعات في مبنى الإدارة المحلية للمدينة، وفي هذه الاجتماعات يتم الثناء على العاملين الذين يتخذون مبادرات ويظهرون سمات تدل على المبادرة. في الماضي كانت هذه المؤسسة تُمَجِّد الذين يطفئون النيران، ولكننا أردنا تجاوز ذلك الحد. أردنا تشجيع روح المبادرة.

في الخطوة التالية اتجهنا نحو مساعدة المؤسسة على بدء التركيز على ما هو مهم حقا، فقد أسسنا فريقاً يتكون من أناس من شتى أنحاء المؤسسة وعلى مختلف المستويات وطلبنا إليهم مساعدتنا على خلق إحساس بالاتجاه (رسالة للمؤسسة) (العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك). ولكن كان علينا أن نعالج هذه المهمة بحذر شديد، ذلك لأننا كنا لا نزال نعمل في جو من الشك؛ حيث لا يزال كثير من الناس يقومون بوظائفهم على نحو انفعالي، متسائلين ما إذا كان بإمكاننا أو بإمكانهم التأثير في المستقبل حقاً. كان المتشككون ينظرون إلى منهجنا في القيادة وبناء الفريق على أنه منهج "ضعيف" وأثاروا الشكوك في "قوتنا" ووجهوا انتقاداً لمنهج "كوفي العاطفي" وكان لديهم انطباع كاذب بأن (كل ما يريدون فعله هو الإمساك بأيدى بعضهم البعض وغناء أغنية كومبايا) لذا فقد تناولنا المسألة ببطء، واضعين قدماً أمام أخرى، وأعربنا تدريجياً عن ثقة المؤسسة، مع تنفيذنا لالتزاماتنا وإظهارنا لقوة ذهنية منظمة.

استغرق الأمر سنة كاملة لتأسيس عقلية أكثر مبادرة، وإقرار رسالتنا، والبدء في كسب بعض المصداقية في المؤسسة. بعد ذلك بدأنا العمل وفق خطة استراتيجية لتحقيق أهدافنا (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) هذه الخطة الاستراتيجية كان يلزمها أن تكون مختلفة، كان علينا التثبت من أن لدينا الوسيلة للاحتفاظ بتركيزنا على الخطة. لا يمكن أن تكون هذه الخطة مثل الخطة الاستراتيجية التقليدية التي قمت بتطويرها من أجل التقديم فحسب، ثم استخدمتها كعتبة عقب الاجتماع، لذا فبمجرد تطويرنا لخطتنا، شرعنا في بناء إطار الخطة في نسيج عملياتنا اليومية، وبدأنا نرى الخطة الثلاثية باعتبار أنها خطة تمتد لاثنى عشر ربع سنة، مع التأكد من أننا كل ربع سنة نسير على

مسارنا من أجل الوفاء بالتزامات خطتنا الاستراتيجية.

تم معظم هذا العمل أثناء السنة التالية لتنقية "الماء الراكد"، ثم قمنا بعدئذ بعمل دراسة أخرى، ولن أنسى أبداً كلمات الشيخ المسجلة على الشريط الذى أرسله إلينا برفقة التحليل. قال الرجل "هذا شيء لا يصدق! إنه واحد من أبرز التحولات التى شهدتها مطلقاً. لقد انتقلت من الماء العكر إلى الماء المعدنى إلى الخمر.

فى العام التالى قمنا بعمل الدراسة مرة أخرى، وكانت النتائج أحسن من سابقتها، حتى إن الرجل أرسل يقول "هذا غير معقول! لقد انتقلتم من الماء العكر إلى الماء المعدنى إلى الخمر.

بدون أدنى شك فإن فترة السنتين والنصف تلك التى قضيتها فى شركة نابيسكو للبسكويت كانت من بين أجزل السنوات عطاءً فى حياتى المهنية. مرة أخرى أقول إننى كنت محظوظاً للعمل مع الكثير من الناس الطيبين الملتزمين الحريصين الذين ثابروا من أجل تحسين الأداء، وقد فعلنا ذلك معاً.

ومع شعورى بالسعادة للإنجازات التى حققناها والأدوات التى حاولنا منحها للناس من خلال التدريب، فإن رضاى الأكثر عمقاً ينبع من خلال جهودى الشخصية من أجل تأسيس علاقات مع رجالنا لبناء ثقافة إيجابية وافرة وواعدة.

من الأشياء التى فعلتها على مر السنوات "الإعلان عن نفسى" أمام رجالى ومؤسستى فى كل مرة أنتقل فيها إلى تولى مسؤولية جديدة، ففى اليوم الأول (أو ربما الثانى) أمضى زهاء الساعة مع كل تقرير مباشر، شارحاً ما هو مهم بالنسبة لى، وما أومن به، والسبب وراء ما أفعله وأخبرهم مسبقاً "أننى سوف أطلعكم على أشياء عن نفسى، ويشرفنى أن أعرف شيئاً عنكم. إننى أحاول كشف الغموض عن هذه العلاقة بأسرع ما يكون، ومن ثم نستطيع الالتفات إلى تحسن الأداء، وحينئذ تستطيعون البدء فى تقييمى وفقاً لما أقوله لكم. إننى على إيمان أنكم سرعان ما تكتشفون أن تصرفاتى قائمة على الأمانة".

لقد وجدت أن فعل هذا بسرعة وبأسلوب شخصى إلى حد ما مع تقاريرى المباشرة، ثم على نحو أكثر عموماً فى المكاتبات مع المؤسسة الكبرى ـ يعد أداة غاية فى الفعالية.

ثمة شىء آخر حاولت فعله مع المؤسسة هو التأكيد على التعلم والنمو الشخصى (العادة السابعة: اشحذ المنشار) فعلى مر السنوات أصبحت دارساً للقيادة والأعمال، وقمت بتطوير مكتبة شاملة تدور حول تلك الموضوعات، وأنا أعير دائماً للعاملين الكتب التى تبدو ذات علاقة بتطورهم المهنى وأعقد أيضاً منتدى تنفيذياً هو منتدى كتاب الشهر الذى أوزع عليه كل أنواع المواد المقروءة من أجل تحفيز التفكير والنمو، وبشكل أساسى فقد توصلت إلى وجهة نظر تقول إن الحياة داروينية إلى حد بعيد عندما يتعلق الأمر بالنمو المهنى (أو الشخصى) فإما أن تنمو أو تموت. ولا يوجد حل وسط، أما بالنسبة لى ولمؤسستنا فإما أن ننمو أو نحاول حتى الموت.

أما بالنظر إلى تطوري الشخصى، فقد قمت أيضاً ببناء شبكة من الأصدقاء والشركاء السابقين والمستشارين الذين يساعدوننى على تجديد تفكيرى وتطورى القيادى ودفعه إلى الأمام، وأنا أحاول البقاء على اتصال معهم بانتظام، فإننى أثق بموضوعيتهم، وأراها ضرورية لنموى.

وقد تعلمت أيضاً إسداء الشكر وتقدير الناس (رصيد بنك الأحاسيس) فمنذ قرابة خمسة عشر عاماً، وعندما تعرضت لترك وظيفتى والبحث عن أخرى للمرة الأولى (وآمل أن تكون الأخيرة) تحدانى مستشارى أن أرسل لكل شخص قابلته أثناء بحثى رسالة شكر قصيرة فى غضون أربع وعشرين ساعة من تعاملى مع هذا الشخص، وفى الوقت الذى كان فيه سجلى المهنى ينقصه هذا الأمر، فقد وجدت أن هذه العمليات متميزة للغاية، وقد آتت ثمارها، وعلى المستوى الشخصى تحسن شعورى تجاه نفسى لفعلى هذا الأمر، وكنتيجة لذلك، فإننى أبحث ـ حتى يومنا هذا ـ عن الفرص الملائمة من أجل توكيد السلوك الإيجابى فى المؤسسة، ففى كل يوم نقوم بعمل آلاف الأشياء على النحو الصحيح، وأعتقد أنه من المهم بالنسبة للإدارة أن تثنى على تلك الإسهامات، ومن المؤكد أننا

نرتكب أيضاً أخطاء: ونحن بحاجة إلى التعامل معها بنفس الأسلوب السريع والحاسم، ولسوء الحظ فإننا إذا لم نتحلَ باليقظة، فإنه يسهل اكتشاف الأخطاء، ويسهل بنفس المقدار إغفال الإسهامات، فإذا ما قام أحد موظفى السكرتارية ببذل جهد تطوعى من أجل مساعدتى فى إنجاز شىء، فإننى أنتهز الفرصة لأقول: أشكرك، ولو أننى كنت على وعى بإنجاز أحد العاملين شيئاً متميزاً، فإننى سأسرع بكتابة رسالة إليه، ومتى ما أصبحت على وعى بشخص ينضم إلى الشركة، أو تاركاً إياها، أو منتقلاً من وظيفة إلى أخرى داخل الشركة، فإننى أحاول أن أرسل إليه خطاباً شخصياً قصيراً معرباً عن تقديرى لإسهاماته بطريقة ما.

وعن طريق كتابة من خمس إلى عشر من هذه الرسائل يومياً أكون قد أرسلت أكثر من عشرة آلاف منها أثناء تولى منصبى فى نابيسكو، وأقول مرة أخرى إننى تعلمت الحصول على فوائد جمة، ولكننى لا أفعل هذا سعياً وراء تحقيق فائدة، إنما أفعله لأنه يشعرنى بإشباع الذات، وأفعله أيضاً لأنه من غير الواقعى بالنسبة لى أن أتوقع جهداً أو أداء غير عادى من الناس إذا لم أهيئ أنا شخصياً بيئة يشعر الناس فيها أنهم يلقون تقديراً خاصاً وغير عادى، وبوصفك قائد عمل، فلا يمكنك أن تنسى أبداً أن كل تصرف يصدر عنك تضعه المؤسسة تحت المجهر، فالناس يرقبونك ويقرأونك، وهم يتوقون إلى إقامة صلة شخصية بك وبالمؤسسة الكبرى، ولكنهم أيضاً يتسرعون فى الحكم عليك، وذلك هو مُبرر الأهمية الكبرى لإعلانك عن نفسك كقائد، فإن فعلت فستبنى بذلك المصداقية والثقة، وإن لم تفعل فلن تبنى لا الثقة ولا المصداقية.

حتى مع كل التقدم الذى أحرزناه، فإننى بأمانة لا أستطيع القول بأن كل شىء على أتم ما يكون، فبعد قيادة التسويق بشركة نابيسكو للبسكويت لما يزيد عن سنتين بقليل، انتقلت لأشغل منصب رئيس المبيعات والشؤون الإدارية المتكاملة، حيث شرعنا فى محاولة للتطوير الشامل، وفى نفس الوقت لخفض قاعدة التكلفة لدينا، وكجزء من عملية التطوير قمنا بتعيين فريق من المحترفين الموهوبين فى المبيعات والشؤون الإدارية، والذين يواصلون قيادة المؤسسة إلى

مستويات أعلى في وقتنا الراهن، وبعد إحراز تقدم هنالك، تم ترقيتي لإدارة مجموعة أكبر من الشركات تبلغ مبيعاتها ٣. ٥ مليار دولار وأكثر من سبعة آلاف من العاملين المتميزين، وهذه هي الوظيفة التي أشغلها الآن، وفي كل مرة أجد نفسي مضطراً لبدء عملي القيادي من الصفر وأن أراقب جزءاً من الدافع الذي أسسته في وظائفي السابقة وهو يتخذ اتجاهاً جديداً في ظل قيادة جديدة.

كنت مؤخراً في أحد المؤتمرات أمام غرفة مليئة بالرؤساء والمدراء التنفيذيين الذين يتبادلون خبراتي القيادية، وفي النهاية بدأت أصف كيف تمت ترقيتي إلى منصب تتزايد معه صعوبة ممارسة نفوذ يومي على ثقافة الشركة، وقد مرت الشركة بأكملها أيضاً بأوقات عصيبة، وواجهنا تغيير المدير العام التنفيذي للمرة الأولى في السنوات السبع التي قضيتها في الشركة، وأصبح كل شيء نفعله مثار شك، وكل العمل الجاد الذي قمنا به في السنوات السبع السابقة ضاع في ظل القيادة الجديدة.

ومضيت أقول إن السنة الأخيرة كانت بوضوح هي أشد سنواتي المهنية الأربع والعشرين، ولقد غيرنا مسار نابيسكو بشكل مثير. لقد سلبنا أكثر من ٥٠٠ مليون دولار من الشركات التي كانت سيئة التوافق، وخفضنا المبلغ الإجمالي بنحو ٣٠٪ من أجل ضبط هيكل التكاليف على نحو صحيح، وأعدنا تعريف الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل شخص في المؤسسة.

ومن منظور تجاري محض، نجد أن التجربة كانت مشبعة. لقد قمنا باتخاذ وتنفيذ القرارات الصعبة بأسلوب سريع وحاسم وناجح، وكنا مُهيئين لجني ثمار تلك الجهود. ولأول مرة خلال سنواتي السبع في الشركة، أصبح مسارها على المدى الطويل بأقدام صلبة.

ولكن في الوقت نفسه كان ذلك تغييراً ثقافياً هائلاً أدى إلى إحداث فوضى كبيرة في حياة العاملين. كانت الشركة تُسرح الأصدقاء، والأدوار تتغير، وكان المستقبل ـ في بعض الأوقات ـ غير مضمون، وكان جو القلق سائداً، وخلال كل ذلك حاولنا تكريم كل فرد على قدر طاقتنا، ولكني في النهاية شعرت كما لو أنني استنزفت كل ما هو موجود في رصيد بنك الأحاسيس، ذلك الرصيد الذي

كونته عن طريق كتابة تلك الرسائل التشجيعية.

وصفت كيف أنني بدأت اشك فيما إذا كانت إسهاماتي تلقى تقديراً، ولم يكن من الواضح ما إذا كان المدير العام التنفيذي الجديد راضياً عن أدائي، وتساءلت عن مدى اهتمام المؤسسة بمحاولاتي لفعل الأشياء الصحيحة من أجلها ومن أجل المساهمين.

وخلال العرض الذي أقدمه، أدركت في بالغ الانزعاج أنني أنهار تحت وطأة التحدي. لقد أصبحت ضحية، وأصبحت انفعالياً؛ حيث بدأت في الانجراف نحو حالة اعتمادية تماماً، وحيث الزجاجة نصف ممتلئة دائماً. لقد أدركت أن على أن أبدأ من جديد لأجل إثبات نفسي ومنهجي، ولكنني تساءلت عما إذا كانت لدى الشجاعة والقدرة وقوة التحمل للتعامل مع الموقف بنجاح مرة أخرى.

ولدى عودتي إلى منزلي، قادماً من المؤتمر، تفحصت موقفي مرة أخرى، فوجدت أنني كلما فكرت أكثر في موقفي ازدادت شجاعتي، مرة ثانية، بينما رجال شركة بابيسكو يو إس فودز جروب يقبلون التحدي، ويقومون بأداء متميز في مواجهة تغيير غير مسبوق. أخذت المبيعات تتزايد، وأخذنا نلبى التزاماتنا الربحية، وفي الوقت نفسه كنا نعد المائدة من أجل استمرار النجاح في المستقبل. كنت أستمد الحماس من جهودهم وقلت لنفسي "انتظر لحظة. إننا نفعل الأشياء الصحيحة هنا، ونوجد اختلافاً إيجابياً. إنني أعرف ذلك، ولا يهمني إذا ما كان هناك من يعرف ذلك أم لا، فقط سأقوم بالإعلان عن نفسي مجدداً في هذه البيئة الجديدة، وأواصل المسيرة".

ذكرت نفسي بأنه لم يسبق لأحد أن زعم أن القيادة ستكون سهلة، وذكرتها بأن كل شخص تنتابه لحظات من الشك، وعندما تحين لحظات الشك الخاصة بي فإنني أقوم بما أطلق عليه اسم غطستي العميقة، وأتوغل في رسالتي في الحياة وأعيد اتصالي بها، ومن أجل هذا الغرض فإنني أحتفظ بنسخة من رسالتي في الحياة موضوعة في إطار على مكتبي، وأحمل دائماً نسخة أخرى منها في حقيبة أوراقي، وإني لأركز على هذه النقطة كي أكون على صلة بقيمي

وأدوارى فى الحياة وأتأملها، وفى الحقيقة أننى وجدت أن مستوى طاقتى يكاد يعتمد على ذلك النوع من التأملات الذاتية كل صباح، فأنا أول من يستيقظ من أفراد أسرتى، فأقضى حوالى ثلاثين دقيقة أستجمع أفكارى فحسب، وأنا جالس فى مقعد مريح أتناول قدحاً من القهوة إما فى الحديقة أو داخل البيت، بعد ذلك أتريض لمدة تتراوح بين ربع ونصف الساعة، تلك هى طريقتى البسيطة لتجديد نفسى، والاتصال بالطبيعة والحياة، وفى الحقيقة فإن الأيام التى لا أمارس فيها هذه الطقوس اليومية أشعر حقاً بالفرق.

لقد وجدت أنه كما يكون أداء بعض الأشياء الصغيرة فى العمل مهماً، فكذلك الحاجة إلى أدائها فى المنزل، فأنا أحاول توثيق صلة شخصية مع كل فرد من أفراد أسرتى يومياً. لقد اعتدت الوجود فى مكتبى فى وقت مبكر كل صباح، أما الآن فإننى أظل فى المنزل وأحاول أن أكون على اتصال بكل طفل من أطفالى على الإفطار، وأصحب واحداً منهم على الأقل إلى المدرسة يومياً. لقد أصبحت هذه الصلات الشخصية بيننا شيئاً مهماً بالنسبة لى، كما أحاول أن أكون على اتصال بزوجتى كل صباح، وهى عادة ما تسهر حتى وقت متأخر كل ليلة، وهذا الوقت يمثل وقت السكينة لها، ومن ثم فهى لا تنهض مبكراً مثلما أفعل، وهذا يتيح لى فرصة عظيمة لمساعدتها على بدء يومها بطريقة دافئة ووادعة، ثم أغادر المنزل، بينما أرى أن علاقتى بزوجتى والتى أوثرها أكثر من جميع علاقاتى ـ هى العلاقة الوحيدة التى تتأثر بالبعد أثناء النهار، ومن ثم فإننا نحاول تحقيق اتصال قصير ولكنه مهم كل صباح، وبمجرد أن أجدد الغطس مرة أخرى وأحقق انتصارى اليومى كل صباح، فإننى أكون قد جددت الطاقة اللازمة ليومى.

ثمة خطوة أخرى اتخذتها من أجل الحفاظ على طاقتى وتركيزى هى أن أحصل على إجازة سنوية كل عام، حيث أمضى بمفردى كل خريف لثلاثة أو أربعة أيام ليتجدد لقائى مع رسالتى فى الحياة واتجاهى المهنى، وأنا أجد البيئة المعاونة حيث يمكننى الهروب من المجهود اليومى الشاق، والاقتراب من الطبيعة، وتأمل رحلة حياتى، ويا لها من تجربة منعشة على نحو مثير.

ومـن الناحـية المهـنية فـإن تجربـتى العملية مع نابيسكو تضمنت الصعوبة والمكافأة فى الوقت ذاته، فمرات ومرات اثبت العاملون بالشركة أن لديهم القدرة عـلى بـناء ثقافـة مرتكـزة عـلى المـبادئ وتحقيق نتائج متميزة فى العمل، وإننى لأستمد حماساً من جهودهم، وأدرك أننى أيضاً لدى نفس تلك القدرة، حتى وإن تغيرت الأمور وكان على أن أبدأ من جديد.

بكـل أمانـة أقـول إنـنى لم أستطع العيش بطريقة أخرى، وأنا أبدأ الطريق من أوله متطلعاً إلى الرحلة.

"وجـبة الأمـس لا تُشـبع جـوع الـيوم" فـإذا لم نـتعهد أرصـدة بـنك الأحاسـيس بالـرعاية، ولا سـيما مـع الأشـخاص الذين نعمل ونعيش معهـم كل يوم، فمن المؤكد أن ودائع الأمس سوف تنفد، وببساطة لن تشـبع حاجـة الـيوم. فكـر فـى مقدار الشجاعة والصبر والإصرار التى يتطلـبها هـذا الرئـيس مـن أجل ممارسة المبادئ بإخلاص. كان الأمر أشـبه بالسـباحة ضـد تـيارات هائلـة من الثقافة وإطار العمل وضغوط السـوق. فالمثالـية والـبراجماتية يأتـيان معـاً، والمـبادئ الـتى تـتم ممارسـتها عـلى الدوام لابد من ممارستها على الدوام مرة أخرى اليوم وغـداً. ذلـك هـو السـبب فـى أهمـية ترسـيخها المبادئ فى العمليات اليومـية والهـياكل والأنظمـة الخاصة بإحدى المؤسسات، حينئذ فقط سـوف تـتحرر المؤسسة من اعتمادها على ودائع القادة فى رصيد بنك الأحاسـيس. وبعبارة أخرى فإنك تصمم نظام التعيين والانتقاء، ونظام التدريـب والـتطوير، ونظـام التواصـل وصنع القرار، ونظام التخطيط، ونظـام المعلومـات، وأنظمـة التعزيز لكل من التعويض النفسى والمالى، كـى تكون كلها فى تناغم مع المبادئ والقيم الأساسية التى تم إرساؤها فـى رسالة الحياة. حينئذ يمكن تعزيز مركز المبدأ وروح المؤسسة على نحـو مستمر فـى عملـياتها اليومـية. السـبيل الحقـيقى هـو ممارسـة العــادات السـبع عـلى المسـتوى الشخصــى والاجـتماعى والإدارى

والتنظيمى، فهناك تضافر تفاعلى بين كل من المستويات الأربعة. أما الإبداعية فزادها من نفسها.

فى هذه القصة الملهمة نرى أيضاً قدراً هائلاً من النشاط التجديدى لشحذ المنشار، شخصياً واجتماعياً وادارياً.. هاهو ذا رئيس مدهش يفهم أهمية الأداء والقدرة على الأداء - الأوزة والبيضة الذهبية - ويفهم أن جوهر الفعالية هو أن يكون المرء قادراً على الحصول على نتائج الآن بطريقة تمكن فى النهاية من الحصول على مزيد من النتائج مستقبلاً.

بيت بدرولت، كو، هارد روك كافيه

عند دراستك لآثار الأزمة القلبية على حياة هذا القائد، فعليك أن تلاحظ شيئين، أولا: كيف أن الأزمة لا تعيد ترتيب أولويات حياة المرء وقيمه فحسب، بل توسع أيضاً وتعمق التأمل والوعى الذاتى. ثانيا: كيف أن إعادة ترتيب الأولويات لا تؤثر على نمط حياة المرء فحسب، بل تؤثر أيضاً على أسلوب المرء فى الإدارة والعمل.

ليست هناك صعوبة فى أن أتذكر بالضبط الوقت واليوم الذى اكتسبت فيه مجدداً وجهة نظرى فى الحياة.

كان ذلك فى الساعة السابعة من صباح الخامس والعشرين من فبراير، بعد عيد ميلادى الأربعين بفترة وجيزة. ذهبت إلى المستشفى وأنا أعانى من آلام فى الصدر، وأخبرنى الطبيب أننى أعانى من أزمة قلبية، وأجريت لى جراحة تعويضية عاجلة فى القلب، وبعد ذلك بستة شهور أجريت لى جراحة أخرى. لقد منحتنى تلك التجربة فرصة عظيمة كى أتأمل حياتى وجعلتنى حقاً أرغب فى خلق مزيد من التوازن.

وقبل تعرضى للأزمة القلبية كنت قد وقعت فى دوامة. إنك لتقود سيارتك متوجهاً إلى العمل، وتدخل الدوامة وتظل تتقلب فيها طوال الأسبوع، ثم تلقى بك إلى الخارج، وفى الأسبوع التالى يتكرر نفس الموقف. هكذا كانت حياتى! سبعة أيام فى الأسبوع و٣٦٥ يوماً فى السنة. لقد خسرت قيماً شخصية كى أحقق أهدافاً مهنية، وتنقلت خمس عشرة مرة فى أربعة عشر عاماً لصالح ولمجد الشركة ولكن على حساب أسرتى وصحتى.

عندما أمضيت وقتاً فى التأمل أدركت أننى كنت أسير فى عكس الاتجاه، ولا سيما فيما يتعلق بأطفالى الأربعة وزوجتى وفحوى هذه الحياة بأكملها، ولذلك لدى تماثلى للشفاء من العملية الجراحية عدت إلى مكتبى ولم أمكث غير الوقت الكافى لحزم أغراضى القليلة وتقديم استقالتى، ثم مضيت باحثاً عن مكان عمل أقل إجهاداً.

وجدت هنا العمل فى مكان غير متوقع تماماً، هو مقهى هارد روك كافيه، وهو من سلسلة المطاعم الدولية الشهيرة التى كانت قد اندمجت منذ فترة وجيزة، وكانت على وشك القيام بواحدة من أكثر الحملات التوسعية طموحاً فى تاريخها.

اكتشفت أن هارد روك كافيه لا تستدعى مشقة تشغيل مطعم، ولذا فإننى الآن أعتز بكونى كبير موظفى التشغيل فى مطاعم هارد روك كافيه إنترناشيونال التى تضم مائة مطعم فى أربع وثلاثين دولة.

افتتح الصديقان تيجريت وبيتر مورتون أول فروع هارد روك كافيه فى لندن سنة ١٩٧١ وهما أمريكيان يعيشان فى إنجلترا، ولكنهما يتشوقان إلى الهامبورجر وشرائح البطاطس المقلية، وسرعان ما أصبح مطعمهما الذى افتتحاه فى لندن المثوى المفضل لعازفى موسيقى الروك أند رول، الذين تبرع كثيرون منهم بالأجهزة الموسيقية وغيرها من الأشياء الجديرة بالذكر، والتى أصبحت جزءاً من الديكور المميز للمطعم. بعد ذلك بثلاث عشرة سنة انفصل الشريكان، حيث قام إساك بافتتاح المطعم الثانى لهارد روك كافيه فى مدينة نيويورك وأدت سمعته فى جذب المشاهير إلى جعله مكاناً يمكنهم فيه أن يروا الجمهور ويراهم. وأدى نجاح المطعم إلى نشره فى أنحاء المعمورة، وإلى مواجهته منافسة من جانب مجموعة متنوعة من سلاسل المطاعم المماثلة مثل بلانيت هوليود، وذا هاوس أوف بلوز.

تختلف الثقافة المنتشرة فى هارد روك كافيه عن مثيلاتها فى معظم الشركات، إذ إننا نعتز بروح الروك أند رول، ونتقبل الناس من أجل ذواتهم، مما جعل الأمر ممتعاً للغاية، وقد سُمِحَ للعاملين بالمطعم أن يرتدوا ملابسهم ويقصوا شعرهم بأساليب حديثة لم يكن ليسمح بها فى المطاعم المحافظة، وقد أدى نظام الأزياء غير الصارم نسبياً والفوائد الوفيرة وساعات العمل المرنة إلى خلق قوة عاملة تتميز بالولاء الشديد، وقلما كان يتم استبدال العاملين، رغم أن هذا لا يحدث فى هذه المهنة، وكانت سلسلة هارد روك أيضاً ضمن أول المشروعات التجارية التى تتبنى علانية القضايا الاجتماعية، مستوعبة إياها فى التسويق، وعاقدة فعاليات خاصة لصالحها.

ولكـن عـندما أتيـت إلى هـارد روك كافـيه إنترناشـيونال كنائـب لرئـيس التشـغيل، كانـت الشـركة تواجـه صـدمة ثقافـية مـن نـوع ما نظراً لعملية الدمج والتوسع السريع.

هنالك كنت أتماثل للشفاء من أزمة قلبية، وأبحث عن مزيد من الاتزان مع شـركة خططـت لمضاعفة عـدد مطاعمهـا فـى غضـون أربـع أو خمـس سـنوات، فتوقفـت عـن العمـل. فـى ذلـك الوقـت كان مكتب الشركة ـ وليس المشغلون فى مجـال العمـل ـ هـو الـذى يوجه ثقافة الشركة. كان هناك سبعة نواب للرئيس، وكـل واحد منهم يدخل أياً من المطاعم وقتما يشاء، وكان المدراء العامين المساكين ـ وهـم يمـثلون الأهمـية القصـوى لـنجاح الشـركة ـ يـتلقون توجـيهات من سـبعة أشـخاص مخـتلفين. كـان هدفـى يتمـثل فـى قلـب ذلـك الهـرم، وحفـز الشركة بالعمليات، مع وجود النزلاء أو الزبائن والعاملين فى القمة والمدير العام التنفيذى فى القاعدة.

رأيـت أن التوسـع السـريع يمكـنه بسـهولة أن يضـعف أو حتى يفسـد بيئة السـلسلة الخاصة بتقديم الطعام والعمل، والتى تعتبر علامة مسجلة. قبل سنوات مضـت كنـت قـد نجحـت فى تطبيق العادات السبع فى موقف مماثل مع شركة أخـرى. لقـد أدخلت العادات إلى هارد روك كطريقة لتأسـيس ثقافة مشتركة تربط بـين كـل مـن العـاملين الجـدد والطـاقم الحـالى، ولإعطائهم مجموعة من المبادئ الإرشادية (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك).

ولكـن كـان لـدى أسبابى الشخصية لجعل العادات السبع شيئاً مركزياً فى الشـركة، ذلـك أننى لم أكن أرغب فى الإصابة بأزمة قلبية أخرى ولم أكن أيضاً أريـد للعـاملين أن يعـانوا مـن مسـألة الإحلال واستبدال آخرين بهم، تلك المسألة المزمـنة فـى مجـال عمـل المطـاعم، وفكـرت فـى اسـتخدام منهج من الداخل إلى الخارج سـيكون مفيداً لى ولكل من فى الشركة.

إنـنى أرفـض الوقـوع فـى الدوامـة مـرة أخـرى، وهدفـى يتمثل فى تحقيق الـنجاح فـى البيت مع أسرتى، ثم فى هارد روك، والآن عندما أذهب إلى البيت

عائداً من العمل، فإننى أكون رسمياً فى إجازة، والجميع يعرفون أننى لن أقوم بعمل أو تلقى أية اتصالات إلا إذا كان هناك طارئ حقيقى، ونحن نخبر المدراء العامين فى كل متجر بأنه ينبغى أن تكون هكذا حالهم. (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). لقد كان هدفى فى هارد روك أن أقود عن طريق القدوة والمثل، ليس بإملاء التعليمات، وأعلنت عن سياستى التى تضع الأسرة فى المقام الأول والعمل فى المقام الثانى فى كل أنحاء الشركة، لأننى أريد لموظفى أن يحيوا واضعين هذا المثال فى عقولهم أيضاً.

إننى أعتبر مثالاً لما يمكن أن يحدث للناس الذين يقعون فى دوامة العمل، ويضيف ذلك مصداقية لقصتى. ولابد للناس أن يؤمنوا أن حياتهم الشخصية والعملية كلتاهما سباقات طويلة لا سباقات قصيرة، فنحن نخبر الجميع أن أولوياتنا هى الصحة والأسرة وهارد روك بنفس ذلك الترتيب، وأعتقد أنه لو اتبع موظفونا تلك الفلسفة فإننا سنصبح فى النهاية شركة أفضل. إن الأمر يتطلب التزاماً قوياً من المرء كى يحاكى ذلك فى المنزل وفى العمل.

ومن الصعب أن يستمر هذا الوضع فى المنزل. إن ابنتى ذات العشر سنوات حاصلة على الحزام الأسود من الدرجة الأولى، وأنا أتلقى الدروس معها كل أسبوع، ويمكننى بسهولة أن أختلق مئات الأعذار كى أفوت حضور الدرس، ولكن لابد لك من أن تكون ملتزماً.

لقد خاض المدير العام لمطعم هارد روك فى سان دييجو، جو بالدوين مؤخراً اختبار الصدق، فقبل ساعة واحدة فقط من إعلان الافتتاح الكبير لمطعمه، تلقى مكالمة هاتفية من زوجته الحبلى، إذ جاءها المخاض، ووقف جو مشدوهاً للحظة، خشية أن يظن موظفوه أنه تخلى عنهم فى اللحظة الحرجة، وبدلاً من الشعور بالقلق ابتهج جميع أفراد الطاقم وأوصلوه إلى سيارته، وقالوا له: "رحلة موفقة". لقد فوجئ تماماً بتصرفهم ذلك.

وتُشجع هارد روك العاملين ليعتبروا أنفسهم جزءاً من أسرة واحدة، ذلك من خلال إقرار ساعات عمل مرنة، وبرامج للإعانات المالية، وحوافز مالية، وكنتيجة لذلك فإن احتمال ترك العاملين لدى هارد روك العمل أقل احتمال

ترقيهم فى وظائفهم أكثر، وتصل نسبة تغيير العاملين فى مجال المطاعم حوالى ٧٥٪ للوظائف الإدارية، وأكثر من ١٠٠٪ للعاملين بنظام الساعة، أما فى شركة هارد روك كافيه، فإن هذه النسبة تقل عن ٣٠٪ بالنسبة للإدارة، وحوالى ٦٠٪ للعاملين بالساعة. لقد عمل طاقم إدارتى بجد من أجل تدعيم علاقاته مع العاملين والعملاء حتى مع توسيع السلسلة فى كل أنحاء المعمورة، وقد جاء المقابل فى صورة النسبة المنخفضة لتغيير العمالة، والتى تعتبر زائدة فى مجالها. بصورة أخرى لا يمكن قياسها ولكنها لا تقل عن ذلك أهمية.

إن شركة هارد روك كافيه، والتى تطلب من المشرفين وضع إيداعات يومية فى رصيد بنك الأحاسيس الخاص بموظفيهم، تتولى أيضاً دوراً قائماً على روح المبادرة مع العاملين المحتاجين وداخل المجتمعات التى تخدمها.

وفى ميرتل بيتش بولاية سوث كارولينا، رجعت إحدى الأمهات العاملات المطلقات حديثاً إلى منزلها من مناوبة قضتها فى خدمة زبائن هارد روك، لتجد أن شقتها الجديدة ما عادت بالهيئة المبتذلة التى تركتها عليها، فقد قام زملاؤها فى العمل بتدبير مبلغ من المال وشراء مقاعد وأرائك جديدة كى لا تظل حياتها فارغة تماماً. لم تعد حياتها كذلك، وكانت مسألة الأثاثات مجرد جزء من السبب وراء هذا التغيير، فقد أدركت أن زملاءها يفهمونها ويهتمون بشؤونها.

وفى هارد روك كافيه فى منتجع بجزر هاواى، أصبحت القوة العاملة التى تم تفويض السلطة إليها قوة لذاتها. حيث يقوم الطاقم بعمل حملة للعب وحفلة بمناسبة العيد للأطفال المحرومين، دون أى مشاركة من قبل الإدارة. لقد بدأوا حملة اللعب، وأعدوا قائمة، ووجهوا الدعوات للأسر، وأبلغوا الصحافة، ونسقوا الحدث بالكامل، وشارك المدير فى هذا الحدث.

إن العمل فى مجال المطاعم يمكن أن يصيب الناس بالجهد البالغ، ومن ثم فنحن نحاول مساعدة موظفينا على بناء قيمتهم الذاتية وإحساسهم بالانتماء إلى مجتمع أكبر، وهذا هو الأفضل بالنسبة لهم وللشركة، وصدقنى إذا قلت لك إننى أعرف أنه خير لى أيضاً.

※ كما يقول المثل: "لم يسبق لشخص يحتضر أن تمنى لو أمضى وقتاً أطول في الكتب". عادة ما يتطلب الأمر حدوث أزمة لإخراج المرء من حالة "العيش كيفما اتفق" اللاواعية إلى حالة من التأمل الواعي لما يهمه أكثر، وبمجرد أن يبدأ الناس في التأمل، يطلق للحكمة العنان من الداخل، ويستعيد الإنسان السيطرة على نفسه من جديد، وبالنسبة لذلك التنفيذي الكبير، فإنه عندما تولى المسؤولية وأصبح واعياً وملتزماً بالمبادئ في العادات السبع، طور ببطء فلسفة إدارية تشجع على إطلاق الحريات ومنح السلطات، وساعد هذا الأمر على تشكيل ثقافة "عش واترك غيرك يعيش" والتي استخرجت الطاقات والإحساس بالالتزام لدى العاملين بمختلف مطاعم السلسلة.

وعندما يتم أداء العمل القيادي الخاص بتنمية القيم الشاملة أولاً، فإنه يسمح لفلسفة إطلاق الطاقات الإدارية بالتطور. وبدون غرض مشترك ونظام للقيم فإن السيطرة الإدارية تكون ضرورية للاحتفاظ بالأمور في نصابها، ولكن أسلوب الإدارة عن طريق السيطرة لا يستخرج أبداً الطاقات ومشاعر الولاء والقدرات الإبداعية لدى الناس، وهو يمكن من البقاء فحسب إذا كان المنافسون على نفس القدر من الغباء. إن الرؤية المشتركة ومن ورائها الثقافات التي تحث على تفويض السلطة قوة لا يمكن التغلب عليها.

كريس تيرنر، الشخص ذو المعرفة
وزيروكس لخدمات الأعمال

تحدث عن الشجاعة والثقة لدى أحد مسؤولى التغيير. لاحظ فى القصة التالية اعتقاد كريس تيرنر الجازم الراسخ فى فلسفة إطلاق الطاقات، لا فلسفة السيطرة عليها، فهى تبرهن أن القوة تكمن داخل الناس لتفهم الأمور، أكثر مما تكمن فى الذين هم على القمة بينما يمسك الآخرون بالفكات.

فى ١٩٩٣ حصلت على لقب وظيفى فريد وتحدٍّ هائل، فقد تم اختيارى لمنصب "الشخص ذى المعرفة" فى شركة زيروكس لخدمات الأعمال، وهى واحدة من أسرع الشركات نمواً فى العالم.

كنت أعمل لدى زيروكس منذ حوالى ثلاثة عشر عاماً عند اختيارى لهذا المنصب، وحيث إننى بطبيعتى أتخذ لنفسى مسلكاً خاصاً؛ فقد مارست لعبة الالتفاف حول قواعد البيروقراطية الحمقاء لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وعندما عُهِدَ إلىّ بمسؤولية التغيير فى الشركة، فقد كان ذلك بمثابة أن جعلوا الثعلب مسؤولاً عن حظيرة الدجاج.

حسناً، إنهم لم يجعلونى مسؤولاً تماماً، ولكننى كنت تحت رئاسة أحد أفراد طاقم الرئيس، ولم أدع ذلك يعوقنى. فقد قال كبار التنفيذيين بالشركة إنهم يريدون بعث مزيد من الإحساس بالوحدة والهدف المشترك داخل شركة زيروكس، وطلبوا منى مساعدتهم على خلق شركة جديدة تماماً.

وفى وقت لاحق اكتشفت أن ما ذكروا أنهم يريدونه وما كانوا يرغبون فى تغييره كانا مختلفين تماماً، ولكن فى الوقت الذى اتخذت فيه من لقبى الوظيفى مسوِّغاً لتغيير كل الأشياء التى كرهتها عن الشركات البيروقراطية وأسلوب معاملتها للذين يقومون بالعمل فعلاً ويحققون الأرباح.

كان هدفى ممثلاً فى إيجاد مؤسسة ذات خمسة عشر ألفاً من رجال الأعمال المتميزين. وقد افترضنا أن كل شخص يريد أن يكون منظماً ريادياً داخل

الشركة، فصرحنا لهم بتوفير العقليات والمبادرة لفعل هذا، ورأيت هذا الأمر بمثابة فرصة لي أيضاً للمساعدة على تهيئة بيئة يمتلك فيها رجال زيروكس الحرية لاستخدام جميع مهاراتهم، ولاتخاذ قرارات مستقلة وليكونوا مبدعين ومبتكرين، وليستجيبوا بسرعة وفاعلية لحاجات العملاء، وليشعروا بالحرية للإقدام على المجازفات التي سوف تحقق فائدة للشركة.

كانت رسالتي تتمثل في تغيير الثقافة داخل المكان الذي هو في جوهره شركة عملية، وكانت زيروكس في ذلك الوقت تضم أكثر من خمسة عشر ألفاً من العاملين، ولكن نسبة قليلة منهم توجد في مقر رئاسة الشركة في روشيستر بولاية نيويورك وكان أكثر من ٨٠٪ من العاملين بزيروكس منتدبين للعمل في مكاتب الشركات العميلة حول العالم. فهم يتولون عمل وإدارة وتوزيع الوثائق لأكثر من أربعة آلاف عميل في ست وثلاثين دولة.

كانت التحديات التي تواجه عملية الحفاظ على التواصل الفعال وثقافة صحية للشركة في ظل تلك الظروف - كبيرة، ولا سيما عند مرور شركتك بفترة، من النمو السريع، ففي أوائل تسعينيات القرن الماضي تجاوز معدل النمو السنوي لزيروكس نسبة ٤٠٪ وكانت الفوضى الداخلية آخذة في الزيادة مع زيادة نسبة النمو.

كانت شركتنا تواجه منافسات إقليمية أكثر من الشرق الأوسط. فالمعلومات كانت تُخفى، الاتصالات تُقطع ، أما الثقة والتكاتف فيكادان يكونان معدومين. كان مدراء زيروكس في المناطق المختلفة يسرقون الأعمال في أقاليم بعضهم البعض لأن التعويض الذي يتلقونه كان قائماً على عوائد وأرباح كل منطقة، لاسيما الأداء الكلي، وأحسبك ستزعم أن عقلية الشح كانت نمطاً تنظيمياً. كان معظم العاملين يشتغلون في ظل افتراض أن العمل الوفير لا يوجد إلا هناك، ويشعرون أن وظائفهم تتوقف على اختطاف أكبر قدر ممكن من هذه الأعمال.

ظلت الحال هكذا لفترة، ولكن الشركة كانت مشغولة جداً بالنمو وتحقيق الأرباح لدرجة أن أحداً لم يهتم بالأمر، ثم دقت أجراس الخطر في أوائل التسعينيات. فجأة أصبحت المنافسة تحيط بنا من كل جانب، يضاربون أسعارنا

ويحاولون اكتساب عملائنا، ولم يكن بُد لزيروكس من توحيد جهودها، ولم يكن بوسعنا أن نصبح أكبر، ولكن لابد لنا من أن نكون الأذكى. كان أحد تعليماتى أن نجعل الشركة أكثر منافسة، حيث قلت: "لابد أن نتعلم بشكل أسرع من منافسينا وأسرع من السوق" وكانت وظيفتى تتمثل فى المساعدة على أن أولد بين أفراد الشركة المتناثرين إحساساً بالغرض المشترك (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) ومن ثم يتواصلون عبر الحدود الإقليمية والوظيفية لأجل صالح الشركة بأكملها، تم تصميم استراتيجيتنا من أجل إشراك النظام بأكمله، ولكن هذه الاستراتيجية اعترفت بأن التغيير عملية تتم على مستوى القاعدة العريضة.

أحد إلهاماتنا كان يتمثل فى معسكر كامب لورنينج، وهو معسكر كبير مصمم لدعم روح استراتيجيتنا الخاصة بالتغيير لدى جمهرة مهمة من أفراد زيروكس من مختلف الوظائف، وأنا لا أومن بالمثل القديم القائل بأن التغيير لابد وأن يبدأ من قمة المؤسسة، بل ما أومن به هو أن التغيير يأتى من الداخل، ومن ثم فقد كان هدفنا يتمثل فى تأسيس قوة زخم بشكل عرضى لا رأسى.

بعد توظيف الأشخاص الأفضل والأذكى والأكثر دافعاً جعلناهم بلطف ينغمسون فى واقع شركتنا، مطلعين إياهم على معلومات حول هوامش الربح والسوق والعوامل المؤثرة على قرارات العملاء (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم) وقد تم أيضاً تعريفهم بمقرر حول العادات السبع تم تصميمه خصيصاً لتزويدهم بالمبادئ الأساسية والإطار اللازم للعناصر الأخرى، ولكن لم يتم إجبارهم على شئ، ولم يكونوا ملتزمين بجدول أعمال يومى، ولم يطلب منهم حضور اجتماعات، وأنا لا أرى أن الفوضى شيء مستحب للمؤسسات، ولكنى أومن بأن حافة الفوضى تكون حيث الشد بين السيطرة والابتكار، وأعتقد أنك بحاجة لأن تكون على هذه الحافة حيث تحصل على الرؤى وتحقق النتائج الباهرة.

لم يكن هناك غير ثلاث قواعد فى كامب لورنينج، ألا وهى: اعتن بنفسك، اعتنوا ببعضكم البعض، اعتنوا بهذا المكان. كان الهدف الأساسى هو مساعدة الناس على تعلم كيفية جعل مصالحهم أكثر قرباً وارتباطاً بمصالح

عملائهم، ومن أجل هذه الغاية، أحضر بعض أفراد زيروكس المشاركين فى كامب لورنينج واحداً أو اثنين من العملاء معهم، وشجعت ورش العمل التى عقدت فى مؤتمر كامب لورنينج والذى دام لخمسة أيام - شجعت العاملين على الاستمتاع وعلى البحث عن المعلومات وعلى التعلم بطرق جديدة وممتعة.

العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم تم تضمينها بقوة ومهارة فى كثيراً من البرامج، وكان الكثير من ورش العمل فى كامب لورنينج فى هيئة المباريات. أحد المشاركين يدعى سلوث جعل من موظفى زيروكس مخبرين، وكان التحدى الذى يواجهونه هو أن يتعرفوا قدر إمكانهم على معلومات حول عميل معين، ثم يبتكروا حلاً لكسب الصفقة مع العميل. كانت المسألة تنطوى على التشويق والفائدة وذلك برؤية كثير من الفرق وقد تم جعلها شريكاً فى عروض للتكاتف التلقائى.

هناك لعبة استراتيجية أخرى اسمها حافظ على التغيير منحتنا خبرة تعليمية ممتعة، ساعدت رجالنا على الدخول إلى عقول عملائهم، مع إبقائهم أيضاً منتبهين إلى النتيجة النهائية لشركتهم. بدأ تكوين ورشة العمل هذه عندما قرأت مقالاً صحفياً عن صرافة فى أحد المصارف تركت وحيدة فى ليلة يوم جمعة على نافذة الصرف بأحد فروع المصرف الصغيرة فى حي يسكنه العمال. فى هذه الليلة بالذات، دَلَفَ الكثيرون إلى نافذة الصرف لصرف رواتبهم لدرجة أن العملة الصغيرة نفدت لدى هذه الصرافة، ولذا فإنها بدأت بتقريب المبلغ إلى أقرب دولار فسرعان ما نفدت الأوراق فئة الدولار الواحد، فأخذت تقرب المبلغ إلى خمسة دولارات، ثم عشرة، وبانتهاء العمل كانت حصيلة عملية التقريب التى اتبعتها الصرافة إهدار ٢٠٠ دولار من أموال المصرف، وكانت هذه الصرافة حَرية بأن تواجه كثيراً من المشاكل، ولكنها رأت أن عدم تلبية حاجات العملاء سيقوض علاقة المصرف بالجمهور على المدى الطويل. لم يكن عجباً إذن أن علمت الصحافة بسخائها، وأثنت على اتخاذها المسلك الصحيح. وفى الحقيقة فإن هذا الحدث أسفر عن دعاية طيبة ضخمة، لدرجة أن المصرف حصل على مائة عميل جديد فى الأسبوع التالى.

أما رسالة القصة التى نسجناها فى مجموعة العمل، فكان مفادها أنك عندما تركز على ما هو صحيح بالنسبة لعملائك، فسيكون لذلك مقابل فى النتائج التجارية. تلك القصة حددت السياق للعبة مجلس الإدارة تحت مُسمى حافظ على التغيير، وفى عملية المحاكاة، تقوم باتخاذ قرارات خاصة بخدمة العميل وتؤثر على النتيجة النهائية للشركة، ويحتفظ اللاعبون ببيان للميزانية ويستخدمون مبادئ الربح والخسارة أثناء اللعب مع وجود ساعة ميقاتية. هناك تجربة تعليمية أخرى تستخدم بالتبادل مع (حافظ على التغيير) يطلق عليها اسم (إننا مسؤولون) وقد ركزت ورشة العمل هذه على نوعية التفكير والتصرف اللذان يقودان حتماً إلى بذل أفضل المساعى لعملائنا (العادة الأولى: تحلَّ بروح المبادرة).

لقد حظى معسكر كامب لورنينج بشعبية كبيرة لدرجة أنه بعد عودة المشاركين إلى منازلهم، غمرتنا الطلبات التى تنادى بعقد آخر، ونظراً لأن ميزانيتنا محدودة فإننا سألنا المدراء العامين عما إذا كان بإمكانهم تغطية نفقات السفر ورسوم التسجيل لموظفيهم. كنت وقتئذٍ مديراً عاماً وأنا أعرف أن التعويض الذى يدفع للموقع الوظيفى قائم على الأرباح، ونظراً لذلك فإن المدراء العامين مقترون فى دفع تكاليف أى شىء خارج ميزانيتهم (يمكننى قول هذا بشىء من التعاطف؛ حيث إننى عندما كنت مديراً عاماً كنت مقتراً أيضاً).

ولكن كثيراً من المدراء العامين كانوا قد اقتنعوا بقيمة كامب لورنينج لدرجة أنهم أنفقوا من (جيوبهم) الخاصة وأرسلوا حوالى ٤٠٠ شخص لحضور الدورة الثانية. أحد مدراء العموم أرسل ١٨ شخصاً، الأمر الذى كلفه ٤٠ ألف دولار، وهو ليس بالمبلغ الهين، ولكنه رأى المعسكر بمثابة استثمار سيكون له عائد مضاعف.

لقد أثبتت المحاضرات التى تم إعدادها خصيصاً حول العادات السبع والقيادة المتمركزة حول المبادئ أن لها عوائد مربحة طويلة المدى لشركة زيروكس، وعندما عاد المشاركون فى المعسكر إلى مكاتبهم لم يمض وقت طويل حتى بدأت بيانات رسالة الحياة فى الظهور على حوائط الغرف، واتسمت

المحادثات بين العاملين بوجود إشارات تدل على توجههم لعمل ودائع فى رصيد بنك الأحاسيس لكل منهم من قبل الآخر. كانت هذه التجربة بالنسبة لكثير من الناس بمثابة اكتشاف الذات، فقد أدركوا أن الشركة تقدرهم، وتمثل فى عدد من شركاء الحياة أن أحدهم عندما سافر شركاؤه لحضور الدورة كان يقول: (لقد غير هذا حياتى لأنه غير أسرتنا).

أما الفوائد الشخصية التى جناها الموظفون، فلعلها تفوق تلك الفوائد التى أثرت على عملهم، ولكن عندما يتم تخويل السلطة للمحترفين شخصياً، فإن ذلك عادة ما يؤدى إلى تحسين الأداء فى عملهم أيضاً. كان افتراضى الأساسى وراء تصميم منهج التغيير يتمثل فى أنه ينبغى إجلال العاملين لدى زيروكس لا إجبارهم، وكانت نيتنا أن نساعد الناس على فهم أدوارهم فى الشركة، وعلى تقدير التحديات التى يمثلها السوق سريع النمو، وأن يكونوا أكثر وعياً بأوضاع منافسينا، وقد رأيت أيضاً أنه من المهم ألا تفهم القوى العاملة لدى زيروكس عملاءها فقط، ولكن تتفهم أيضاً أسواق عملائهم ومنافسيها، وبدلاً من التحكم فيها لتحقيق النتائج، رأيت أنه من الأفضل منحها حرية السعى وراء تحقيق هذه النتائج بطريقتها الخاصة وعلى نحو إبداعى.

ويعتبر مارك ويلسون، مدير عام مكتب زيروكس فى دينفور واحداً من الذين وجدوا ـ فى الحقيقة ـ الإلهام فى تعامله مع العادات السبع. دعنا نتعرف على ذلك بشكل أفضل من خلال كلمات ويلسون:

منذ بضعة سنوات واجهت احتمال خسارة ٢٥٠ ألف دولار فى عملى كل شهر. لقد بدأت أكبر معاركى المهنية عندما أعلن أكبر عملائى خطة شاملة لتخفيض تكاليف خدمات معالجة الوثائق التى تقدمها فى المكاتب المنتشرة فى أنحاء أربع عشرة ولاية.

كان عقدنا مع العميل يمثل ٢٠٪ من إجمالى دخل قسمى، وكان منافسونا متعطشين للحصول على هذا العمل، وعندما أعلن العميل أنه سيتم قبول عروض الأسعار، اشتعل الصراع، فقد عرض منافسونا تخفيض أسعارهم لماكينات النسخ وخدمات الوثائق بدرجة كبيرة، وكانت منتجاتنا

هـى الأعـلى سـعراً فـى السـوق، ولم يكـن بإمكاننا المنافسة. فى ذلك الجو أمضـيت شـهوراً فى لقاءات مع التنفيذيين لدى الشركة العميلة محاولاً دون جـدوى - إقـناعهم بالتركـيز عـلى بـناء مشـاركة بالغـة الجـودة لخدمـة احتـياجاتهم طويلـة المـدى، دون التركيز على مجرد خفض التكاليف على المـدى القصـير. ولكـن كـان مـن الصـعب إقـناعهم بأنـنى مهـتم بخدمـة احتياجات شركتهم تماماً مثلما كنت مهتماً بخدمة مصالح شركتى.

ظللت لشـهور محاولاً توصيل تلك الفكرة لعميلنا دون توفيق. وبينما كنـت أسـتعرض العـادات السبع ذات يوم سنحت لى فكرة، وهى "ماذا لو رويـت العادات السبع لمؤسستين بدلاً من مجرد شخص واحد؟" كانت تلك اللحظة بمثابة لحظة سحرية. لقد كنت ملهماً. وعندما بدأت الحديث إلى الـزملاء فـى زيروكس لم يكن لديهم أدنى فكرة عما أتحدث. وكان أشد ما يخشـونه هو احتمال أن أتحدث عن شىء جديد تماماً ولكنه اثبت فعاليته بجدارة.

وافتـنى هـذه الرؤية عندما كنت أعد لعرض مهم يستمر لساعتين أمام كـبار التنفيذيين بهذه الشركة التى نوشك على خسارتها كعميل لنا، وكان مـن المقـرر حضور أكثر من عشرين تنفيذياً منهم. مع اشتراك عدد أكبر من هـذا عـن طريق الهاتف، وقد تخليت تماماً عن استراتيجيتى الأصلية التى أعددتهـا لهـذا الاجـتماع الكـبير. وأعـدت صـياغة العـرض حـول مـبادئ الفعالية هذه.

بـدأت الاجتماع بتوجيه سؤال عن عدد من قرأ كتاب العادات السبع أو سمـع عنه من بين الحضور. كان نحو من ٥٠ إلى ٧٠٪ منهم على دراية بـه، وهكـذا بات الأمر أكثر سهولة بعد ذلك، فسألت "ماذا لو ضمت كلتا شركتينا مواردهما معاً وطبقتا العادات على عمل إحداهما والأخرى؟ ماذا لو وضعنا أسلحتنا وتوقفنا عن الهجوم أو البحث عن الأخطاء، وبدلاً من ذلك نشـترك معـاً فـى نفس المنال الذى فى أذهاننا ونبدأ بهدف مشترك (العادة الثانـية: ابدأ والمنال فى ذهنك) قائم على المنفعة المتبادلة (العادة الرابعة:

تفكير المنفعة للجميع) ماذا لو بحثتم عن شريك محترم يساعدكم استراتيجياً وتكتيكياً على تغيير كلا الشروعين إلى الأفضل، وذلك بدلاً من البحث عن أقل التكاليف للإمدادات؟

تحدثت لساعتين، قارناً كل واحدة من العادات السبع بالشركات التى تعمل متكاتفة. كنت قد حاولت إقناعهم بنفس المفهوم لعدة شهور، ولكننى لدى إطار الآن. كنت أطلب منهم القيام بمخاطرة كبيرة والوثوق فى بائع واحد، مما كان يتعارض مع الطريقة التى كانوا يرون بها تلك العلاقات. كانوا يرون بائعيهم على أنهم نهابون، وكنت أحاول تغيير تلك الفكرة، فكنت أريد استبدال الثقة بالشك، وقلت إن بإمكانهم إما أن يستمروا فى الصراع مع بائعيهم أو أن يقرروا أنه من الممكن بالنسبة للطرفين أن يستفيدا دون أن يكون ذلك على حساب الطرف الآخر. لقد كان هذا المنهج أصولياً تماماً لدرجة جعلت من الصعب عليهم تبنيه ومن الصعب على اقتراحه، ولكن شركتنا كانت تدفعنا لأن نكون أكثر ابتكاراً. وأن نعمل لبناء مزيد من الثقة مع العملاء بإيجاد طرق لتحسين عملهم فى الوقت الذى ننمى فيه علاقاتنا معهم.

وفى نهاية الاجتماع انبرى التنفيذى الأعلى مستوى وقال إنه يظن أن اقتراحى جذاب ومثير ويعد فكرة عظيمة. ولكنه أضاف قائلاً إن فكرة إبرام عقد قائم على الثقة والمنفعة المشتركة كانت شيئاً لم يسبق لهم أن فعلوه. كان بوسعى أن أفهم أنهم قبلوا الاقتراح وأنه فكرة تروق لهم، ولكنه ذكر أيضاً أنهم لم يسبق أن فعلوا شيئاً من هذا القبيل، ولعله لم يكن عملياً فى الواقع.

فى وقت لاحق علمت أن فكرة عقد تحالفات استراتيجية (العادة السادسة: تكاتف) كانت تتردد بين المستويات العليا فى الشركة. ولكنهم لم يجدوا طريقة لتنفيذها. لقد وضحت لهم العادات السبع كيفية تنفيذ هذا عملياً، وباتباعك المبادئ يمكنك التوصل إلى كيفية فعل الأشياء التى لم يسبق لأحد أن فعلها.

بعد مرور شهرين على ذلك اللقاء، قامت عميلتنا بطلب آلات التصوير ومعالجة الوثائق التى تحتاجها فى منافسة مصحوبة بقائمة تضم ستة عشر سؤالاً لزيروكس ومنافسيها. كان مضمون السؤال الأول: "كيف تعرف علاقة النفعة للجميع؟" أما بقية الأسئلة فإن نصفها على الأقل كان متعلقاً بأشياء أعربت عنها فى الاجتماع، كما تساءلوا عن أشياء من قبيل "كيف تلتزم الإدارة العليا بشركتك تجاه علاقتها؟" وعندما رأينا الأسئلة التى يطلبون الإجابة عليها بدت لنا وكأننا قمنا بكتابتها. من هنا كان الأمر متعلقاً بالشرح التفصيلى لكل الأشياء التى لدينا وتقديم العرض.

فى النهاية لم تكن زيروكس صاحبة العرض الأقل سعراً لعقدهم. فعلى خلاف منافسيها، لم تقم بتقديم وعود ضخمة بما ستقوم بتخفيضه من الأسعار لهم بالضبط. كل ما فعلت هو أن وعدت وعداً جريئاً، ولابد أنه استلفت انتباههم.

لقد أحسست أن التنفيذيين لدى عميلتنا كانوا يواجهون صعوبة فى التغلب على شكهم الداخلى فى البائعين بشكل عام، لذا فقد قررت أن على أن أفعل شيئاً مثيراً لكسب ثقتهم. بدا الأمر وكأنهم كانوا يخشون احتمال أننا نخفى شيئاً عنهم؛ لأن عرضنا كان جيداً لدرجة لا تصدق. لذا فقد عرضت أن أطلعهم على دفاترنا. قلت لهم إننا سوف نطلعكم على مقدار ما دفعناه لرجالنا القائمين على عقدهم ومقدار هامش ربحنا.

كان لزاماً أن أحصل على موافقة أعلى المستويات فى إدارة زيروكس، ولكننى طلبتها معتقداً أن فتح دفاترنا لعميلتنا سوف يبرهن على جدارتنا بالثقة. إننى أعتقد أنه كان اختباراً صعباً لإثبات ما إذا كانت زيروكس جادة حقاً بشأن ترك رجالها يتصرفون كمنظمين رياديين، وكنت حريًا بأن أكون أكثر عصبية، ولكن شعرت بالثقة باستخدام هذه المبادئ كأساس لمنهجى، وشعرت أن هذه الصفقة ستتم على أساس النفعة المتبادلة أو لا تتم مطلقاً (العادة الرابعة: تفكير النفعة المتبادلة). كان معقولاً جداً بالنسبة لى أنه إذا لم يفهم أحد فى الشركة هذا الأمر، أو إذا ظنوا أنه ينبغى

إقصائى، فلا بأس، فأنا لا أنتمى إليهم بأية حال. لقد كان المنهج جسوراً للغاية وينطوى على مخاطرة كبيرة، ولكنه ساعدنا على التفوق على منافسينا.

وهذا المنهج هو الذى ضمن الصفقة التى تطورت إلى إجراء تحالف استراتيجى قائم على المنفعة المتبادلة، وأصبحت هذه الصفقة أيضاً نموذجاً لعملنا. وفى الحقيقة أننى استخدمت عقب إتمام الصفقة نفس المنهج للفوز بثلاثة عقود أخرى كبيرة. لقد أسهمت هذه الحملات الناجحة فى فوزى بجائزة الرئيس لشركة زيروكس عام ١٩٩٤، هذه الجائزة التى لا يحصل عليها سنوياً سوى خمسة وعشرين موظفاً من إجمالى ٩٠ ألفاً هم الموظفون بزيروكس فى أنحاء العالم.

إن ما فعله مارك يعد مثالاً رائعاً لتنفيذ الأعمال على أساس المبادئ وعلاقات الثقة. كانت استراتيجيتنا الخاصة بالتغيير تدور حول تحدى الافتراضات وإيجاد مناهج جديدة، وكان النهج الذى استخدمه لتجديد العقد مع عميلة كبرى كذلك تماماً، وكانت هذه القصة مثالاً رائعاً لتحلى المرء بروح المبادرة، وبدئه والمنال فى ذهنه، والتكاتف، وفعل كل الأشياء الأخرى التى تشجعك العادات السبع على فعلها.

والآن فإنى لا أريد أن أبدو مثل بوليانا، لذا دعونى أضف قيداً. لقد انتابنى الكثير من الإثارة من كل أنحاء الشركة بوصفى ممثلاً للتغيير. فهذه هى وظيفتى.

وفى مرحلة مبكرة من العملية، طلب منى مغادرة اجتماع كنت قد نظمته، ذلك لأن كبار التنفيذيين لم يكونوا مستريحين لحضورى. لقد توقفت تقريباً عند هذه النقطة، ولكن بعد مضى عام تقريباً دعيت إلى اجتماع آخر وطلب منى الحضور إلى مقدمة الغرفة، وهناك وأمام معظم كبار التنفيذيين بزيروكس، قام أحد نواب الرئيس الذين كانوا ينتقدون استراتيجية التغيير بالاعتذار إلى قائلاً: "لقد كنت مصيباً على طول الخط، بينما جانبنى أنا الصواب" وبعد أكثر من عام من الاصطدام بهياكل الشركة القديمة، كانت تلك لحظة شافية تماماً بالنسبة

لى، وجعلت الأمر ذا قيمة.

فـى ١٩٩٣ كـان مستوى الرضى عند العاملين يصل لنسبة ٦٣٪ وفى نهاية ١٩٩٧ كانـت هـذه النسـبة أكـثر مـن ٨٠٪ أما من الناحية الخارجية فإن نتائج اسـتراتيجية التغـيير تم التـنويه علـيها مـن جانـب لجنة جائزة مالكون بالدريج القومـية لـلجودة، بوصـفها عاملاً من عوامل الإشادة بزيروكس لخدماتها المتميزة فى ١٩٩٧.

لقد أصبح تـوم دولان، المدير العام التنفيذى لشركة زيروكس بطلاً حقيقياً فـى هذه العملية بأكملها، وما أحسن ما أوجز به جهودنا حيث قال: "أصبحت هـذه المـبادئ أسلوباً لخلق بيئة تفوض السلطة لرجالنا فى مواقع العملاء، حيث يكـون التحـلى بروح المبادرة أمراً مهماً، ورجالنا بحاجة إلى تولى المسؤولية وفعل مـا يـرونه مناسـباً للعمـيل، والعـادات السـبع تسـاعدك عـلى تحديد ما هو مهم بالنسـبة لـك ونوعية الشخصية التى تريد أن تكونها. إنها طريقة لإثراء الشخص تمامـاً. إنـنى لأظـن أن الـناس بحاجـة للشعور بالرضى عن أنفسـهم قبل شعورهم بالرضـى عمـا يفعلـون كـل يوم أثناء العمل، والمبادئ تساعد الناس على إحداث توازن فى حياتهم، وهو الأمر الذى يؤثر بشدة على التعاملات اليومية للعاملين.

كـان هدفـى يتمـثل فـى خلـق مجتمع يضم أناساً يسألون ويتعلمون، أناساً يجـرؤون عـلى الإبـداع وتقـبل المخاطـرة فى سعيهم للوصول إلى حلول لمشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وقد أثمر هذا بكل المقاييس التى أعرفها.

لقـد ثبت لى بالتجربة أن العاملين فى مجال الموارد البشرية لا يصبحون عـاملاً مساعداً على التغيير مثل كريس لأنهم يغترون تدريجياً بالعادات الثقافية وآمال مدراءهم المباشرين، ومن ثم فهم يكتفون بالعمل فى مجال خدمـة الأفـراد، ولابـد مـن أن يكـون لـدى الـناس ما يكفيهم من الأمن الداخـلى ممـا يجعلهم قليلى الإحسـاس، وعندما لا يكون لديهم، فإنهم يحـاولون عـادة الحصول عليه من الخارج، موفقين أنفسهم مع العادات القائمـة، لـذا فإنهم بينما يحظون بالقبول لهم ولعملهم فإنهم يكفون عن عملهم باعتبارهم عوامل للتغيير.

وتغيير الثقافة يعني أن تكون على وعي بأنك لا تملك تغييرها وكل ما تستطيع فعله هو وضع بعض المبادئ المعينة في حيز التنفيذ، وجعل الناس والمبادئ يتفاعلون مع بعضهم البعض، فتواصل إيمانك بالنتيجة، ولا بد للنتائج أيضاً من أن توافق السوق، والعملاء والناس. لقد ترك كريس مؤخراً العمل في زيروكس لأنها تريد أن تؤسس مشروعاً خاصاً بها لتقديم الاستشارات الخاصة بالتغيير التنظيمي. فيا له من إسهام فعال ذلك الذي ستواصل تقديمه الآن مع المزيد والمزيد من الشركات!

جاك ليتل، رئيس شركة شل للنفط ومديرها العام التنفيذى

وأنت تقرأ القصة التالية الخاصة بإعادة اكتشاف شركة وتحويل ثقافة من الداخل إلى الخارج، لاحظ طبيعة الصراع الذى اضطر الرئيس إلى التعامل معه شخصياً، تاركاً وراءه مناطق الراحة، متقبلاً المخاطرات الجديدة، مغيراً التصورات الذهنية الراسخة. وبإمكانك استشعار تواضع هذا القائد وشجاعته، وبإمكانك أيضاً أن تستشعر مدى ما انطوى عليه هذا كعملية مروعة وصعبة ومرهقة.

فى منتصف ثمانينيات القرن الماضى انتهت فترة انتعاش النفط فجأة خلافاً لمعظم التوقعات، فزجُت بكبريات شركات النقط فى حقبة من الفوضى التنظيمية، فالنفط الخام الذى كان يباع بسعر من ٢٥ إلى ٣٠ دولاراً للبرميل فى ١٩٨٣ قد حقق أرباحاً سنوية تُعادل المليار دولار لكبريات شركات النفط ثم هبطت أسعار النفط لتصل إلى ١٥ دولاراً للبرميل فى ١٩٨٨، ومنذ ذلك الوقت وأسعار النفط تتأرجح فى معدلاتها المنخفضة.

كانت شركة شل قد غامرت بتوظيف كثير من العاملين على أساس آمالها فى أن يرتفع ليصل إلى ١٠٠ دولار للبرميل بحلول عام ١٩٩٧ وعندما تدهورت الأسعار، بدأت شل وبقية شركات النفط فى تسريح العاملين بأعداد كبيرة، وتوصل معظمها إلى أن هناك خيارين، إما أن تخرج وإما أن تشغل نفسك بالبحث عن طريقة للبقاء فى بيئة مختلفة تماماً.

فى ذلك الوقت كنت أشغل منصب رئيس شركة شل للإنتاج والاستكشاف. ظننت فى البداية أننا بحاجة إلى تغيير هيكل شركتنا ليستجيب للأسعار المنخفضة، فى الوقت الذى كنا فيه - فى الواقع - نحتاج إلى إجراء بعض التغييرات الأساسية فى أنماط سلوكنا الشخصى والتنظيمى. كانت الإدارة فى شركتنا تتم طبقاً لقيم ثقافية مختلفة ومتباينة وكانت الأمور تبعث على الاكتئاب، ومررنا بعدة سنوات خُفض خلالها حجم العمالة، ولم تكن شركتنا فى طريقها إلى التحسن مطلقاً، ولم يكن هيكل تكاليفنا بالهيكل الجيد، وكنا

نجابه مشكلة ضخمة تخص الروح المعنوية للعاملين. كان الناس يقلقهم أننا نبيع مستقبلنا بإلغاء كثير جداً من الوظائف، أما العاملون بالاستكشاف - وهم مفكرون على المدى الطويل بطبيعتهم - فكانوا منزعجين على نحو خاص، وقد ظنوا أننا نبالغ في رد فعلنا تجاه ظاهرة قصيرة المدى.

كان فريق القيادة واقعاً تحت ضغوط كثيرة، وقد جربنا مختلف الوسائل على المدى القصير ولم يبد أن شيئاً منها سيساعدنا، وكان رأيي أننا بعد كل هذا لم نواجه المشكلة الأساسية، ألا وهي أن شركتنا تتسم بعدم المرونة ونظام الإدارة فيها بيروقراطي وقائم على تسلسل السلطة. لقد كنا نستخدم لواصق طبية لعلاج جروح تحتاج إلى رباط ضاغط، أو على الأقل عدة مئات من الغرز؛ لذا فإن ذلك هو الذي أدى إلى إحداث عملية التغيير في شركتنا.

لم تكن لدينا خطة ننتهجها، ولكنني جلبت ديني تايلور بوصفه المدير الذي يُحقق التقدم المستمر ليساعدني على معالجة مشكلاتنا الأساسية، وطلبت منه معرفة ما تفعله الشركات الأخرى من أجل إعادة الهندسة، وأمرته بأن يدرس أي مقرر دراسي، ويشهد أي مؤتمر، ويرى ما يدور، ثم يقدم تقريراً لي بذلك. رجع العديد من أعضاء فريق قيادتنا من أحد المؤتمرات مقتنعين بأن العادات السبع قد تزودنا بالأساس تمهيداً لإحداث التغيير.

قال ديني في ذلك الحين: "إذا ما كنتم تعتزمون تغيير الثقافة والبيئة التي تعمل فيها هذه الشركة، فلابد لكم من تغيير موظفي الشركة أولاً، وذلك هو ما حاولنا فعله. كانت العادات السبع تتحدث إلى شخصياً، كما تحدثت - وأنا على يقين - إلى بقية أعضاء فريق القيادة، فأدركت أن هناك أشياء لابد من تغييرها في علاقتي بأعضاء فريق القيادة وبموظفينا وبأسرتي. أشياء شخصية جداً وكان الأمر صعباً بالنسبة لي، لأنني لست من نوعية الشخصيات التي تحب الحديث عن الأمور الذاتية، ولكنني ذهبت إلى حيث يمكنني معالجة ذلك بارتياح على الأقل.

كانت شركتنا تتسم بالانطواء الشديد، فلم نكن نتحدث أبداً بصراحة عن مشاعرنا تجاه الناس وتجاه بعضنا البعض وتجاه أسراتنا، ولم يكن ذلك جزءاً

من تكويننا الطبيعي. بدأنا نتحرر من القيود، وأصبحت أكثر استعداداً للمشاركة في عملية صنع القرار، وبدأت أفوض أكثر من هم دوني في المؤسسة، وكنت أشير بفعلي هذا إلى أنني أريد بناء شركة من نوعية مختلفة، وعندما بادرنا بتقديم العادات السبع، كانت تلك هي المرة الأولى التي يرى فيها الناس أن شركة شل تهتم بطريقة أو بأخرى بمشاعرهم، أو أن الاعتبارات الأسرية ذات أهمية. في النهاية قمنا بتدريب خمسة أو ستة آلاف من رجالنا على هذه المبادئ. بدأ الموظفون يضعون ولأول مرة صور، لأسرهم على مكاتبهم.

وحيث إن كل هذا كان في بدايته، فقد كانت الأمور على غير ما يرام بالنسبة للشركة، وشكك البعض في سلامة عقلنا في فعل هذا "الشيء الهيّن" في الوقت الذي تمر فيه الشركة بأزمة، ولكنني ظننت أنه أمر أساسي تماماً أن نتعامل مع تغيير ما بداخلنا قبل أن نبدأ في مخاطبة المشكلات الأساسية التي تواجه شركتنا، وفي الواقع كان الشيء الهين هو الشيء الصلب.

قمنا بتفويض جزء كبير من موظفي شركتنا، وبدأنا بناء ثقافة قائمة على المزيد من الثقة. لقد أزلنا المستويات الزائدة عن الحاجة، ودفعنا بالتفويض والسلطة إلى المستويات الأدنى، ولكن لا يزال هناك شئ مفقود رغم كل شئ.

أحد الأشياء التي أدركتها أثناء مرورنا بالتغييرات الداخلية أنني - كقائد - قمت ببناء "آلية للقضاء على الخاطرة" تم توليفها بدقة، فلديّ كل هذه الطبقات من المدراء الذين يسروا لي وظيفتي، ولكنهم صعبوا وصول الأفكار الجديدة إلى القمة.

كنت في ذلك الوقت رئيساً لشركة قوية بها أربعة نواب للرئيس وستة عشر مديراً عاماً، وبين المستوى الهندسي وبيني كان هناك شيء ما يعتصر الحياة مما كنا نحاول بناءه، وهذا الشيء هو هذا النظام الإداري القوي، الذي يتم التحكم فيه مركزياً. ذلك هو المكان الذي يجب أن تبدأ فيه تضحيتي الشخصية.

وكان لزاماً عليّ التخلي عن شيء حسن للحصول على شيء أحسن. أصبح

لزاماً علىّ إلغاء تلك الطبقة التى تضم أناساً متميزين للغاية، كانوا يثقون فى أننى لا أوافق على أى اقتراح إلا إذا تم فحصه وإعادة فحصه، وصياغته، وتركيزه لكى تزول منه ـ بقدر الإمكان ـ كل أشكال المخاطرة. كانت هذه العملية تخنق ما نحاول بناءه؛ لذا فقد بدأنا دراسة دامت ستة شهور لكيفية تغيير الشركة من القمة بعينها، ولكن كما يمكنك أن تتوقع فإن الاقتراحات التى تمخضت عنها الدراسة لم تدع إلا إلى بعض التعديلات الطفيفة هنا وهناك، مع بقاء كل شخص فى نفس المكان تقريباً. فكرت فى هذه التوصية ليوم، ثم رجعت إلى شىء تعلمته من العادات السبع، وهو: "إذا ما كنت تريد عمل تغيير صغير وتدريجى وحذر ومنهجى، فعليك حينئذ أن تغير موقفك وسلوكك. إذا ما كنت تريد إحداث تغيير نوعى مهم، تغيير ثورى، فعليك حينئذ أن تغير تصورك الذهنى، ونطاقك المرجعى".

فى البداية تمنيت لو أن من هم دونى مباشرة، يرون نفس الشىء، دون أن أشير عليه. كنت أريد منهم التوصل إلى طريقة لإزالة الطبقات التى كان تضر بشركتنا، ولكنهم لم يفعلوا. لذا حضرت فى أحد الأيام اجتماعاً يضم كل كبار التنفيذيين لدى وأعلنت أننى عازم على إقصاء كل شخص من موقعه، وبهذا جذبت انتباههم.

أخبرتهم بأن هذا القطار يتحرك خارجاً من المحطة. بعض منكم سيعلو سطح القطار بالفعل، والبعض الآخر سيقف على الجانب يوشك على القفز بداخله، وبعض منكم يعدو خلفه محاولاً اللحاق به، وقد لا يستقله أبداً، وذلك لا بأس به، إننا سنعمل معكم، وسوف نحاول إحضار الجميع معنا، ولكن فى نهاية اليوم سوف يغادر القطار المحطة، وإما أن تكونوا بداخله وإما أن يترككم خلفه.

قلت لهم إن أمامهم فرصة كافية لصنع التغيير، ولكن من يتوانى أو لا يستطيع التكيف فسنتركه خلفنا فى النهاية. فى إحدى الحالات كنت مضطراً لإقالة شخص ذى منصب رفيع لأنه لم يكن بالنوعدة المريحة جداً. كان يعمل معنا منذ عدة سنوات. ولكنى فعلت ما فعلت وأنا مجبر. ذلك هو الجزء

الأصعب، ولكن عليك القيام به كى تجنب الشركة الفوضى والصراع وأن تتحلى بالنزاهة مع الشركة، ومع أولئك الذين يحاولون صنع التغيير.

عالجت المسالة بأسلوب رحيم وعطوف بقدر علمى. حاولت إيجاد أماكن لكل مَنْ بالشركة، وفى غضون شهور لم يكن لدى طاقم مباشر أتحدث عنه ؛ فقد أزلت آلية القضاء على المخاطرات. كنا نشجع الموظفين ليكونوا أكثر إبداعاً، وشرعنا فى استخدام بحوثنا وتقنيتنا للتعرف على مشروعات جديدة للشركة. فى الماضى لم يكن موظفو الاستكشاف يتحدثون إلى موظفى الإنتاج أبداً، والعكس صحيح، وكان لابد لهذا أن يتغير. أصبح علينا أن نخفض التكاليف وننهى التكاتف؛ لذا فقد هدمنا الأسوار ونزلنا بالسلطة والمسؤولية، حيث يمكن للناس استغلال الفرص وخلق مشروعات جديدة على نحو أكثر سرعة، وأصبحنا واحدة من شركات النفط القليلة التى تحقق نمواً خلال هذه الفترة ذات الأسعار المنخفضة.

عندما بدأنا هذه المرحلة لم نقل: "إننا مقبلون على تغيير الهيكل". كانت النية الأصلية تتمثل فى تغيير ثقافتنا ومحاولة ـ كنتيجة لذلك ـ صياغة شركة تكون أكثر توافقاً مع البيئة من حولها ومع المستقبل المتوقع، ومسالة إلغاء مناصب الكثير من طاقمى شكلت مخاطرة كبيرة علىّ، حيث كنت متوتراً جداً بشأنها؛ لأننى عرّضت نفسى لكثير من التغيير دون دعم الطاقم الذى زاد ارتياحى له وفى نفس الوقت الذى ألغينا فيه هذا المستوى الأخير. اتجهت إلى رؤساء وحدات العمل وقلت: انظروا يا رجال، أنا لا أملك الوقت للاندماج فى العمل اليومى، ولست عازماً على استدعائكم والحديث معكم عما تفعلونه. إنه عملكم وأنتم تديرونه. هذا هو التمويل، وهذا هو ما نأمله منكم. اتصلوا بى لو احتجتم إلى مساعدتى، وأنا سوف أزوركم دورياً، وسوف نستعرض كيف تسير الأمور، ولكنى أتوقع منكم أن تديروا هذا العمل وأن تتولوا أداءه. أنا هنا لمساعدتكم إذا ما اتصلتم بى، ولكنى لن أتدخل فى عملكم، فأنا ببساطة لا أمتلك الوقت لذلك".

راقت لهم الفكرة، ولكنها ـ من وجهة نظرى ـ كانت تنطوى على

مخاطرة، فبصراحة لم أكن أعرف كيف يتم كل هذا، وحتماً لم يكن لدى ما يدعمنى. كل ما كنت أعرفه فحسب أن ذلك هو الصواب الذى لابد من فعله، لم يعد لدينا الطاقم فى المكتب الرئيسى من أجل فحص وإعادة فحص كل الأعداد التى جاءت إلينا. حاولت خلق مفهوم مدير الفريق، حيث يجد الجميع من يسمعهم. كان ذلك تغييراً أساسياً عن الطريقة التقليدية التى كنا ندير بها هذه الشركة.

لم يصبح بوسعنا أداء ذلك فى عام ١٩٩١ لأن مستوى الثقة لم يكن كما ينبغى، فلم يكن لدينا النضج الكافى فى تفكيرنا لإدراك الكيفية التى نعمل بها معاً كفريق، وكيفيه الاعتماد على بعضنا البعض، وبمرور السنوات كان علينا أن نوجد احتراماً بيننا، ذلك الاحترام الذى لم يكن موجوداً فى الشركة من قبل، حيث كانت هناك مشاعر الشك والغيرة.

أعتقد أن الحال أفضل كثيراً الآن عن ذى قبل، وأنا لا أريد أن أخلق لديكم انطباعاً بأن الوضع مثالى، ليس الكل يرون الأمر كذلك، ولكن هناك الكثيرين الآن ممن يقدرون على التحدى والاحتجاج والمناظرة، بينما فى الماضى لم يكن يحدث هذا. لقد علموا أن بإمكانهم أن يتحدونى بعد ما احتج واحد أو اثنان منهم للمرة الأولى ولم يلق بهم إلى الخارج. فى الماضى كان هناك إحساس بأن من يلقى بأنباء سيئة، سوف يطلق عليه النار، وعندما لم يحدث هذا، أيقنوا أننا جادون بشأن تطوير ثقافة جديدة داخل الشركة، فنحن نخبرهم أنه لا بأس بالمخاطرة والفشل، لا بسبب العمل غير المتقن، بل لأسباب مشروعة تخص العمل. إننا لم نفعل هذا من قبل. نحن نريد أن نبنى، ونعلم أنه ستكون هناك محاولات فاشلة وطرق مسدودة أثناء سعينا لتطوير أفكار جيدة تؤتى ثماراً.

لقد حققنا نجاحاً معقولاً منذ أدخلنا هذه التغييرات، وأنا لا أظن أننا كنا سنحقق هذا القدر من النجاح لو لم نبدأ من الداخل إلى الخارج، فإذا نظرنا إلى الداخل أولاً وطلبنا من كبار موظفينا أن يغيروا منهجهم، وبالانتقال من الفرد إلى الشركة، أعتقد أننا أوقدنا الشعلة.

⊛ إن الشركات التى اتبعت منهج التفويض بالتسلسل من أعلى لأسفل على مدار فترة زمنية طويلة، تنمى تدريجياً ثقافة أساسية، فالناس يعتادون على مناهج التغيير والتطوير التى تأتى بشيء من الخارج إلى الداخل، وتصبح مثار سخرية وتبلد بالنسبة لهم، ثم حين يبدأون فى تلقى التدريب الذى يركز على منهج من الداخل إلى الخارج، فإن موقفهم يكون "هذا أمر طيب، ولكن الشخص الذى يحتاج ذلك حقاً ليس هنا" ولكن إذا ما كان المدير المباشر مثالاً طيباً يحتذى به، ويشجع التواصل المفتوح، ويبنى الثقة، وإذا ما كانت قوى السوق ديناميكية ومتغيرة وتنطوى على التهديد، فإن الثقافة التى تنشأ، سوف تشرع فى إيجاد تركيز خارجى قادر على البقاء والازدهار فى ذلك السوق. وتدريجياً ينشأ إحساس بالاتجاه والهدف والقيم وتزداد الثقة.

وإذا ما تم بناء مبادئ المسؤولية، وتقبل المخاطرة، والتنظيم الريادى، والتعاضد مع الآخرين، وتوحيد الصفوف فى نسيج الثقافة، وقولبتها فى الهياكل والأنظمة الأساسية، فإنه يتكون نوع من السلطة الأخلاقية فى الثقافة حول هذه المبادئ، وهذا يؤدى إلى تعميق الثقة وتقويتها أكثر وأكثر، فتصبح الأساس لإطلاق الطاقة البشرية الهائلة، والأعمال تتكيف مع واقع السوق، وكل أنواع الطاقة الإبداعية والموهبة والذكاء، والمهارة تكون ذات أهمية لفعل أى شئ من أجل النجاح فى الواقع.

إن المبادئ التى يحتويها كتاب العادات السبع تنطبق على المستويات الإدارية والتنظيمية تماماً، بقدر ما تنطبق على المستويات الشخصية والجماعية، فهذه المبادئ عامة وغير محدودة بوقت وواضحة بذاتها. لقد كان جاك ليتل فى هذا الموقف بمثابة الدفة الصغرى، والدفة الصغرى هى التى تحرك الدفة الكبرى، والتى تحرك بدورها السفينة بأكملها، وعندما يكون لديك سفينة ضخمة ثقيلة منتفخة بيروقراطية سائرة فى أحد الاتجاهات، فى حين أن مستقبل السوق يسير فى الاتجاه الآخر، فإن عملية تحويل مسار السفينة تبدأ بتحويل

دفتها بأسلوب حكيم وشجاع وماهر، وسفن أعالى البحار الكبيرة تحتاج إلى ساعة من الزمن كى تعكس اتجاهها أما المؤسسات الصناعية الكبرى فإن تحويل مسارها يستغرق عادة عدة سنوات، وهذا فى مجمله يعتمد على مدى إلحاحية الأمر وصدق شعور الأشخاص المعنيين.

عندما تم قصف ميناء بيرل هاربور أثناء الحرب العالمية الثانية. تحدث الأدميرال ياما موتو بحكمة عندما قال "أشعر أن كل ما فعلناه هو إيقاظ مارد نائم وشحنه بعزيمة هائلة" وفى ذلك الوقت أخضع معظم الأمريكيين مصالحهم الشخصية لطلب الرخاء الأعظم، وقد حدث التغيير بسرعة عجيبة، وعندما تكون الثقافة هى التى وراء التغيير، فإن أشياء قليلة جداً هى التى تبقى بدون تغيير، فالأشياء الوحيدة التى لا يمسها التغيير هى المبادئ الراسخة التى تتحكم فى النهاية فى كل النتائج.

مايكل باسيس، رئيس كلية أوليفيت

وأنت تقرأ هذه القصة الدهشة التى تصور الانقلاب الذى حدث فى مسار إحدى الكليات، حاول أن تتخيل مقدار الثقة والشجاعة الداخلية اللتين تحلى بهما رئيسها، والأهم من ذلك أن تلاحظ مستوى إيمان الرئيس بالآخرين. لاحظ احترامه لهم احتراماً كافياً لتحمل العملية القاسية طويلة المدى، المتمثلة فى الارتباط العميق الهادئ الراسخ الصعب مع مجلس الإدارة وهيئة التدريس وزملائه المدراء والطلاب. لقد كان تجديد البادئ يمثل النبع والمياه لنهر عظيم.

كثير من أصدقائى اعتبرونى مجنوناً لمجرد التفكير فى أن أصبح رئيساً لكلية أوليفيت، التى تعانى من المتاعب وتوشك على الإفلاس، وذلك فى ربيع ١٩٩٣ فقلت لهم إننى أبحث عن التحدى، وقد وجدته.

تم تأسيس كلية أوليفيت فى ١٨٤٤ كمدرسة حديثة فى منطقة جنوب ميتشيجان الريفية، كانت واحدة من أولويات معاهد التعليم العالى فى البلاد التى تفتح أبوابها للطلاب، دون اعتبار للعرق أو النوع أو الوضع الاجتماعى، وكانت رسالتها السامية تتمثل فى تزويد كل الطلاب بـ "وسيلة للتطوير الذهنى والأخلاقى والروحى، وفى تعليمهم المبادئ الإلهية وعلم الإحسان إلى الآخرين".

ولكن أوليفيت ضلت طريقها فى الأزمنة الأخيرة، فمثلها مثل الكليات الصغيرة خارج المناطق الحضرية، حيث اهتمت بالمشكلات المتعلقة بالسكان والتمويل والجودة الأكاديمية والصراعات الداخلية، ومع اقتراب أوليفيت من الاحتفال بعيدها المائة والخمسين فى ١٩٩٤ كانت تترنح بشدة. كان معدل دخول وخروج هيئة التدريس بها يصل إلى ٤٠٪. وكانت معاييرها الخاصة بقبول الطلاب معايير ضعيفة، والمنحة التى تحصل عليها هزيلة، ولم تكن ذات سمعة قومية، وظلت لفترة طويلة تحت إدارة رئيس متسلط، أما أعضاء هيئة التدريس فكانت رواتبهم هزيلة، ولا يلاقون أى اهتمام، وروحهم المعنوية منخفضة.

بلغت الفوضى الداخلية ذروتها فى ربيع عام ١٩٩٢ عندما تطور نزاع بسيط بين مجموعة صغيرة من الطلاب السود والبيض، إلى مشاجرة كبيرة تورط فيها نحو سبعين شخصاً. لم يبدأ النزاع كحادث عنصرى، ولكنه تطور ليصبح كذلك. لم يتم اعتقال أحد، ولم يصب غير طالبين بجروح طفيفة، ولكن سمعة المدرسة تمرغت فى الوحل؛ لأن الإدارة عالجت الأمر بشكل سيئ، وعندما رفض قادة المدرسة الاستجابة لمشاعر السود المشروعة عقب المشاجرة، انسحب الكثيرون من الكلية.

حدث هذا أثناء الجدل القومى حول محاكمة رودنى كينج، وقد استخدم مراسلو الشبكات والصحف الكبرى هذه الحادثة للإشارة إلى أن التوترات العرقية موجودة أيضاً فى قلب بلادنا، ولم يلحظ البعض أن ميثاق أوليفيت يشجع على التفاهم العرقي وتكافؤ الفرص.

لقد أدى الحادث وما لقيه من تغطية سلبية من جانب شبكة C.N.N. الإخبارية وصحيفة نيويورك تايمز وغيرهما من وسائل الإعلام القومية، إلى انهيار تام، فاستقال رئيس الكلية تحت الضغط وأثار كثير من الخريجين وأفراد المجتمع وهيئة التدريس والطلاب الشكوك فى قدرة الكلية على البقاء.

وفى محاولة للتجربة وإعادة البناء، بحث أمناء الكلية على المستوى القومى عن رئيس جديد. فى ذلك الوقت كنت أشغل منصب نائب الرئيس التنفيذى وأمين جامعة أنتيوك، حيث كنت قد شاركت فى عملية تنشيطها التى تمت بنجاح، وعندما علمت بالموقف فى أوليفيت، ظننت أنه ستُتاح لى فرصة عظيمة، لتطبيق ما تعلمته فى أنتيوك حول قيادة التحول.

لقد أدركت بالطبع أننى سأحتاج إلى كثير من المساعدة. كانت الكلية بحاجة إلى تنشيط الإحساس بالرؤية المستقبلية المشتركة (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) كان أول شيء فعلته هو أن جمعت أعضاء هيئة التدريس وأخبرتهم أنهم سيتولون مسؤولية الاتجاه الأكاديمى الأساسى فى الكلية. أعطيتهم معايير للتصميم، وبعض الحدود للالتزام بها، وطلبت منهم البدء فوراً. كانت المعايير الستة الخاصة ببيان الرؤية المستقبلية الأكاديمية الجديدة للكلية

تتطلب ما يلى:

- لابد من الموافقة عليها بإجماع كافٍ بين أعضاء هيئة التدريس.
- لابد أن تكون على اتفاق مع قيم الكلية الراسخة، والحاجات التربوية الناشئة فى المجتمع.
- لابد أن تستجيب لقضايا العدالة الاجتماعية والتنوع.
- لابد أن تتمسك بمبادئ الممارسة الجيدة فى تعليم الطلاب.
- لابد أن يتم تنفيذها من خلال نظام تسليم فعال بالنسبة للتكلفة.
- لابد وأن تكون شيئاً يولد الحماس والدعم بين الطلاب والخريجين والأصدقاء.

حتى مع وجود هذه الإرشادات، فقد كان هناك بعض الارتباك ومقاومة لا بأس بها من جانب أعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا اتباع ما كان يُمليه الرئيس السابق. لقد ظنوا أننى سوف آمرهم بالاستقالة، أو آمرهم بما يفعلون بالضبط. لم يكونوا على يقين بأن مهمتهم هى صياغة اتجاه المؤسسة العلمية، ولكننى ظننت أنه من المهم بالنسبة لهم أن ينموا إحساساً عميقاً بالكلية فى محاولة لتنشيطها.

بعضهم ظن أننى سأحاول السيطرة على الأمور على أية حال، وتمنى آخرون لو فعلت، لأنهم لم يكونوا على ثقة بزملائهم، وعندما أخبرتهم بعدم وجود خطة خفية، وأننا سنأخذ اقتراحهم إلى مجلس الأمناء معاً كان كلامى مفحماً لهم.

أصبحت مجموعة هيئة التدريس الجديدة تعرف باسم لجنة الرؤية المستقبلية. فى البداية تعثرت خُطا هذه اللجنة قليلاً متصارعة مع الحرية والمسؤوليات الممنوحة لها، والتى لم تألفها، ولكن المنهج الجديد أخذ يقف على قدميه ببطء.

فى غضون ثلاثة شهور، قامت لجنة الرؤية المستقبلية بأوليفيت بإصدار

بيان للرؤية من صفحة واحدة، وحمل عنوان "التعلم من أجل المسؤولية الفردية والاجتماعية" وأصبحت الرؤية الجديدة أساساً لإحياء الكلية، واللافت للانتباه أن أقساماً بأكملها من هذا البيان أخذت من وثائق تأسيس الكلية الأصلية.

عندما قامت هيئة التدريس بعرض بيان الرؤية المستقبلية على مجلس أمناء الكلية، حدث شيء غير عادى، فبطريقة عفوية نهض الأمناء واقفين لتحية هيئة التدريس. كانت تلك اللحظة من أروع اللحظات التى شهدتها طوال ثلاثين عاماً فى التعليم العالى وأشدها تأثيراً. كانت لحظة مثيرة أصابت هيئة التدريس بالذهول.

لقد حصلنا على الدافع من خلال هذا الاستعراض المثير للدعم، وكانت خطواتى التالية هى أن أطلب من هيئة التدريس، أن يتمثلوا رؤيتهم لمستقبل الكلية ويعدوا بياناً ينص على ما ينبغى أن يتعلمه الطلاب فى أوليفيت. بعد عدة شهور أصدروا قائمة تضم ست عشرة من "نتائج التعلم" ضمن خمس فئات رئيسية تغطى التواصل، ومهارات التفكير العقلانى، ومهارات العمل التعاونى، والمسؤولية الفردية والاجتماعية، والمهارات المطلوبة لأحد المجالات التى يختارها الطالب.

بعد الموافقة على الخطة، طلبت من هيئة التدريس القيام بالخطوة المنطقية التالية، ألا وهى عمل مناهج دراسية جديدة تماماً قائمة على الرؤية الجديدة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). سافر أفراد المهمة الخاصة بإعداد المنهج فى أنحاء البلاد بحثاً عن أكثر البرامج تطوراً، ثم عادوا وابتكروا أربعة مقترحات مختلفة تماماً، تم عرضها على هيئة التدريس والإدارة فى خلوة دامت يومين خلال عام ١٩٩٤.

عقب اليوم الأول من عرض المقترحات، أجرت هيئة التدريس استفتاءً استطلاعياً، وكانت النتيجة أن أحد المقترحات لم يحصل على أى صوت، بينما انقسمت الأصوات بالتساوى على الخيارات الثلاثة الأخرى، وأصبحوا فى حيرة من أمرهم. فى ذلك المساء قمت بتدبير نزهة استضفت فيها كل المشاركين وأسرهم. كان يوماً جميلاً، ولكن كثيراً من الحاضرين كانوا قلقين بشأن ما سيتم

اختياره من المقترحات الثلاثة الباقية فى اليوم التالى.

عندما أحسست بهذا التوتر، دعوت المهندسين الأساسيين لمختلف المقترحات إلى منزل الرئيس لمناقشة غير رسمية. مكثت الساعتين الأوليين لا أفعل شيئاً سوى الإصغاء لمناظرتهم بعضهم البعض. أخيراً مضيت إلى لوحة ورقية موضوعة مسبقاً، ودونت عليها كل نقاط الاتفاق التى حددتها ضمن المقترحات المختلفة (العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً كى تفهم) وأثناء كتابتى لهذه النقاط توقفوا عن الحديث، وكان هناك نوع من الاتفاق. وعندما أعددت موجزاً مستخدماً الأفكار الواردة فى مختلف المقترحات، بدا أن الجميع متفقون. فجأة أخذ الجميع يتكلمون عن كيفية تحقيق هذا (العادة السادسة: تكاتفوا).

فى اليوم التالى قمنا بتقديم المقترح الذى تمت صياغته من أفضل الأفكار التى احتوتها الخيارات الأربعة الأصلية، وقد أسفر الاقتراح التمهيدى عن موافقة ٩٠٪ من هيئة التدريس عليه. لقد كانت لحظة ساحرة.

واحد من الأشياء التى أصبت فعلها فى العملية بأكملها، هو إرساء مجموعة من القواعد الأساسية التى تعالج كيفية مشاركتنا بعضنا للبعض، وأنا لم أمل هذه القواعد، إنما ضربت مثلاً للالتزام بها، وفى منتصف العمل السنوى قمت بإلقاء كلمة عن الاختلاف بين المناظرة والحوار، موضحاً أن الحوار يعتبر طريقة أرقى بكثير للوصول إلى تفاهم واتخاذ قرار، والفرق الجوهرى بينه وبين المناظرة هو أنك فى الحوار تصغى لتفهم، لا لتبحث عن الطرق اللازمة لإقناع شخص ما بوجهة نظرك. تلك كانت طريقتى فى محاولة بناء تفاهم فى كل جوانب الثقافة، وقد تم اعتناقها بسرعة واستعداد. لقد أصبحت هذه الطريقة قوة فاعلة داخل الكلية، وأسلوباً لأداء العمل.

لقد ساعدنا أيضاً على استعادة سمعة أوليفيت - التى تلوثت منذ فترة طويلة - كمؤسسة تعليمية أكثر تطوراً، وقد أصبح إعداد الطلاب لأداء وظائفهم بفاعلية فى مجتمع متزايد التنوع هدفاً تربوياً صريحاً، ويوجد فى قلب المقرر الدراسى الذى صممته هيئة التدريس "عملية تقييم الحقيبة" وفيها يقوم الطلاب

بتطوير حقائب لعرض أفضل أعمالهم، والفكرة هى أن يكون لديك دليل مادى لإثبات الجدارة العلمية، ويقوم طلاب السنة الثانية والسنوات النهائية بتقديم حقائبهم لفحصها، ولابد أن تحظى بموافقة لجنة مراجعة من بين أعضاء هيئة التدريس، ثم يستخدم الطلاب حقائبهم أثناء تقدمهم لشغل الوظائف بعد التخرج.

ولعل التغيير الأكثر أهمية فى أوليفيت، هو التأكيد من كل أنحاء الكلية على المسؤولية الفردية والاجتماعية، وفى ربيع ١٩٩٧ قامت الكلية بإلغاء جميع المحاضرات، وجمعت كل المدراء وهيئة التدريس والطلاب لحضور مناقشة ليوم واحد صممت من أجل تعريف معنى أن يكون المرء عضواً مسؤولاً فى المجتمع، ومن المصادفات المثيرة للسخرية أن اليوم الذى اجتمعنا فيه، وافق الذكرى السنوية الخامسة للحادث العنصرى الذى كان العامل المساعد لحدوث هذا التغيير فى أوليفيت.

وحيث إن الحضور لم يكن مطلباً أساسياً فى الكلية؛ فإن من كانوا يرغبون فى الحضور والمساهمة فقط هم الذين كانوا يحضرون، فأعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب بالإضافة إلى بعض الأمناء، جميعهم كانوا يجلسون على موائد صغيرة مستديرة فى مجموعات مختلطة فى صالة الألعاب الرياضية؛ حيث كانت توجد كراسات وأقلام رصاص لتدوين الأفكار، وكان أفراد كل مجموعة يعملون معاً للوصول إلى أحسن أفكار لديهم، ليتم تقديمها إلى الاجتماع الشامل، وقد ملأت معظم المجموعات العديد من الكراسات بالأفكار، ومع شرح كل مجموعة لأفكارها للهيئة كان كل شىء يتم تدوينه على لوحة ورقية، وحينئذ يتم وضع هذه الأوراق على الحوائط، وفى وقت لاحق يقوم الجميع بالتجول فى أنحاء الصالة ومعهم ملصقات صغيرة يدونون فيها الأفكار والرؤى التى يرغبون فى إضافتها إلى سابقتها (العادة السادسة: تكاتفوا). كان ذلك مجتمعاً جامعياً قام جميع أعضاؤه بتطوير معايير للسلوك والمسؤولية والانضباط. كان الطلاب مندهشين لمشاركتهم الفعلية وإبدائهم لآرائهم. لقد استجابوا بحماس، مضيفين طاقاتهم الكبيرة.

عقب الاجتماع، فإن كل اللوحات الورقية الكبيرة التى احتوت على ملصقات تحمل أفكاراً، تُعرض فى الصالة الرئيسية، ليتمكن جميع أفراد مجتمع الكلية من رؤية الأفكار والإدلاء بمدخلاتهم، ولاسيما أولئك الذين لم يشاركوا فى اللقاء.

أما المبادئ التى نتجت عن ذلك الاجتماع وعن أسابيع عديدة من عمليات التنقيح، فإنها تعرف باسم ميثاق كلية أوليفيت، وهو يعطى لكل طالب لدى قبوله بالكلية، وقد أصبحت أشبه بدستور إرشادى للكلية وكل الدارسين والعاملين بها، وإلى جانب بيان الرؤية الأكاديمية الجديدة للكلية، يوجد الميثاق الذى تم صبه فى قالب من البرونز ووضعه فى المدخل الرئيسى للمبنى التعليمى الأساسى فى الكلية.

والآن فإن المبادئ التى يحتويها الميثاق، يتم ترجمتها إلى معايير اجتماعية تنطبق - دون تمييز - على الطلاب وهيئة التدريس والطاقم، وتعتبر جزءاً من عمليات شؤون الأفراد داخل الكلية، وقد رأى الجميع أهمية الاندماج معها، والميثاق لا يعتبر الآن مجرد كلمات بليغة ومنمقة نضعها فى كتيبنا، أو على لوحة برونزية، بل إنه ذو أمانة عملية حقيقية.

ومن أجل التيقن من أن كل مجموعة جديدة من الطلاب تلتزم بالقيم والمبادئ الواردة فى الميثاق، فإنه يتم إقامة حفل مع بداية كل عام جامعى جديد يُقدم خلاله الميثاق لممثل عن الدفعة المقبولة حديثاً، وهذا الحفل يعد حدثاً رائعاً لدمج أعضاء المجتمع الجدد فى روح كل ما نقوم بأدائه، وهو وسيلة للتأكد من أن الميثاق وثيقة حية.

ويعتبر جميع أفراد مجتمع أوليفيت من هيئة تدريس وطاقم وطالب قادرين على الاندماج الشخصى مع مبادئ الميثاق من خلال الفرص المتاحة لتلقى التدريب على العادات السبع، وفى الحقيقة، فإنه فى واحدة من أولى المحاضرات التى تلقى على مسامع جميع الطلاب الجدد، يطلب من كل طالب إعداد بيان لرسالته الشخصية فى الحياة، يذكر فيها رؤيته وأحلامه (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك) فهم يحددون المبادئ التى يريدون تأسيس

خبرتهم الجامعية وبقية حياتهم عليها.

وفي عام ١٩٩٦ أصبحت أوليفيت أولى الكليات فى البلاد التى تجعل من سجل خدمة المجتمع الخاص بالمتقدم حجر الزاوية لبرنامجها الخاص بالمنح الدراسية، وتبلغ المنح الدراسية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ما قيمته ستة آلاف دولار سنوياً، وهى تعتبر جزءاً مهماً من الجهد الكلى الذى تبذله الكلية لتشجيع الطلاب على تولى المسؤولية، لا عن أنفسهم فحسب، بل عن المجتمعات التى يعيشون ويعملون فيها.

مرة ثانية وجدت أوليفيت نفسها تحت دائرة الضوء على المستوى القومى؛ ولكن الناس يشيدون الآن بالكلية، لتأكيدها على المسؤولية الفردية والاجتماعية، وقد تم الاعتراف بها من جانب المجلس الأمريكى للتربية، والاتحاد الأمريكى للكليات والجامعات، باعتبارها واحدة من بين ٢٦ مدرسة فى كل أنحاء البلاد لديها التزام تجاه قضايا التنوع ولنجاح عملية التحول التى مرت بها، وقد تم اختيار الكلية ضمن لوحة شرف مؤسسة جون تمبلتون للكليات، التى تبنى الشخصية، وعلى مر السنوات الثلاث الماضية، تلقت الكلية قرابة ٨٦٠ ألف دولار كمنح قدمتها مجموعة من المؤسسات إلى جانب متبرع لم يذكر اسمه، ومؤخراً فقط كانت الكلية واحدة من خمس مؤسسات فى البلاد، كلها تحصل على منحة مليون دولار من مشروع كيلوج القومى للتحول المؤسسى.

لقد تمكنت كلية أوليفيت من البقاء، ولكن التحديات أمامها لا تزال كبيرة، فرغم الزيادات الكبيرة فى جمع الأموال والالتحاق بالكلية، بما فى ذلك التحاق الطلاب الملونين، فإن الكلية لا تزال تحمل عبء دين كبير منذ مشكلاتها السابقة، وبنيتها التحتية فى حالة سيئة، وهى تواجه منافسة شديدة من جانب كليات الآداب الأخرى فى مسألة استقطاب الطلاب. ولا تزال تحتاج إلى فترة نقاهة، ولكننى لدى إيمان بأنها تتخذ المسار الصحيح، ليس فقط نحو تمام العافية، ولكن ربما نحو تحقيق العظمة أيضاً.

لقد جمعتنى شخصياً بمايكل باسيس مناسبات عدة، بما فى ذلك الفرصة التى أتيحت لى للحديث أمام مجتمع كليته، وأدهشنى تماماً التحول الذى

حـدث وعمـق واتسـاع الإثارة فى أنحاء المؤسـسة. إنها نموذج ملهم للتحول التنظـيمى والـثقافى، الـذى تم مـن خـلال عملية اتسمت بالصبر والمثابرة، وانطـوت عـلى المشـاركة العمـيقة فـى خضـم كـل أنـواع المعوقات الداخلية والخـارجية.

لقـد واجهـت أوليفيت احتمال إغلاقها حقاً. ولكنها عادت إلى قيمتها ومـبادئها التأسـيسية، وأعادت غرس دعائمها بخلق رؤية مستقبلية جديدة وعظـيمة لرسـالتها، وتعلم أعضاء هيئة التدريس والإداريون وتكيفوا وألزموا أنفسـهم بـتلك الـرؤية المستقبلية الجديدة، وعلمت أثناء إكمال هذا الكتاب أن مايكل باسيس قبل تحدياً جديداً كرئيس لفرع سـاراسوتا ماناتى بجامعة سوث فلوريدا وعميد للكلية الجديدة هنالك، حيث أخبرنى بأنه يتطلع إلى تعمـيم المهـارات ووجهات النظر التى قام بتطويرها فى أوليفيت. وتطبقيها فى دائرة أوسع.

غالـباً ما يسفر رحيل قائد محورى تحويلى عن إحدى المؤسسات التى لا تـزال فى طور التغيير، عن حدوث كثير من الفوضى. ولكن لأن باسيس قـاد عملـية اشتملت على الجميع، وفوض السلطة للأفراد ونسج مبادئ فى ثقافـة الكلـية، فإنه تجنب الشرك الذى يقع فيه كثير من القادة وهو خلق روح الاعـتماد عـلى الآخـرين فـى المؤسسـة. لقـد أطلـق قوة التكاتف. وأنا مقتـنع بـأن أوليفيـت سـوف تواصـل مسـيرتها نحو النمو والفعالية. حتى بدونـه، ولا تعتـبر هـذه الكلـية مثالاً يحـتذى بـه فحسـب، ولكـن لديها الإمكانـية الـتى تجعـلها كلـية تقـدم النصح والإرشاد للآخرين بطول البلاد وعرضـها.

وود ديكنسون، المدير العام التنفيذى لمسارح ديكنسون

تعتبر هذه القصة بمثابة وصف للتحول الذى حدث بشركة تقليدية قائمة على مبدأ الأمر والسيطرة وعدم الثقة، لتصبح شركة متمركزة حول المبادئ وذات مستوى عالٍ من الثقة والتواصل المفتوح. سوف تلاحظ أن معظم اللحظات الفاصلة التى أسفرت عن أهم النتائج كانت وثيقة الصلة بالتغلب على الصراعات الداخلية الخاصة. لاحظ كيف أن المشاركين فى هذه العملية لم يكتفوا باتخاذ المسار الأقل مقاومة، ولكنهم تمهلوا وتأملوا وناضلوا من الداخل، وبذلوا مزيداً من الجهد، وجاهدوا من أجل خلق توجه إبداعى وليس توجهاً لحل المشكلات.

تم تأسيس مسارح ديكنسون، ومقرها ميشن، كانساس فى ١٩٢٠ على يد جدى قبل اختراع أول فيلم ناطق، وتعتبر واحدة من أقدم سلاسل الدور السينمائية فى البلاد، لكن عندما توليت منصب المدير العام التنفيذى فى عام ١٩٩٢، كنا نواجه تحديات على كل الجبهات تقريباً، من جانب سلاسل الدور السينمائية التى تفوقنا حجماً بكثير، وتضم ديكنسون أكثر من ٢٥٠ داراً للعرض فى كانساس، وميسورى، وأوكلاهوما، وهى بذلك تعتبر شركة متوسطة تعمل فى صناعة تعرضت فى التسعينيات مثلها مثل كثير من الصناعات الأخرى لموجة جارفة تلو أخرى من عمليات الاندماج.

وكان لابد لشركتنا - كى تنافس فى هذا الجو - أن تكون أكثر استجابة وابتكاراً، ولكى نفعل هذا اضطررنا لإجراء تغيير من الداخل، ولأن شركتنا تعتبر ملكية عائلية، فقد أصبحت تعانى من ضخامة المستوى الإدارى بها، حيث أسفر نموذج الأمر والسيطرة الإدارى عن تصعيب الأمر على مدراء دور العرض لدينا، كى يستجيبوا بسرعة للتحديات التى تواجههم، وكان البعض من أخطر مشكلاتنا يتمثل فى مستوى دور العرض. كان مدراؤنا يتلقون الأوامر من المقر الرئيسى للشركة، الذى لم يكن لديه أدنى معرفة بما يحدث فى كل دار عرض على حدة، وكان يتعين على جميع مدراء الدور أن يكونوا إبداعيين بشكل

لا يصدق كى يعملوا فى إطار النظام المفروض عليهم من أعلى.

ونتيجة لذلك فإن الروح المعنوى أصبح منخفضاً دائماً، وكانت هياكل الشركة وأنظمتها فى حالة يرثى لها. كان النفاق متفشياً للغاية؛ إذ إن اجتماعات الطاقم لا تستمر إلا لخمس عشرة دقيقة فحسب لعدم رغبة أى شخص فى الحديث إلى أى شخص آخر. كانت البيئة عدائية، ولكن العاملين كانوا يخشون تناول القضايا علانية.

وقد حاولت فى الستة شهور الأولى لى فى منصبى فتح قنوات الاتصال وإنشاء برنامج إدارى للجودة الشاملة، ولكن بدا لى أن هذا الأمر بأكمله يعوزه شىء مفقود. لم أكن على يقين بكُنة ذلك الشىء، ولكن بعد فترة بدأت الأمور تتضح لى شخصياً.

أخذ ولعى بهذه الوظيفة يتذبذب، وأحسست أن هناك شيئاً مفقوداً فى حياتى. ظننت أن هذه الفترة من حياتى ستكون ممتعة ومثيرة، ولكنها لم تكن تسير على هذا النحو. إن التزامى نحو أسرتى وزواجى قوى جداً، بينما الجزء الخاص بالعمل فى حياتى أصبح يستنزف طاقتى ووقتى، فبات للعمل أثر سلبى على زواجى وعلى علاقتى بأولادى. كنت أسمح لنفسى أن أفقد توازنى بسبب شدة انحدار منحنى التعلم الذى كنت أتبعه محاولاً تغيير الشركة.

فى البداية حاولنا تفويض السلطات لمديرى دور العرض، لاتخاذ مزيد من القرارات، وقد حاولوا وأسفرت المحاولة عن اتخاذهم الكثير من القرارات الخاطئة التى كلفتنا أموالاً كثيرة، لذا فقد اضطررنا إلى الانسحاب وإلغاء سلطاتهم، وإعادة التفكير فى كيفية أدائنا لعملنا. حصلنا على الإجابة من خلال التدريب الذى كنا نجربه على العادات السبع، وهى أن الثقة تنبع من الجدارة بالثقة بالإضافة إلى فهم ما يجعل الشخص جديراً بالثقة. أدى ذلك إلى إلهاب حماس الجميع، وساعدنا على تحديد مشكلاتنا الرئيسية. لم يكن بوسعنا تفويض الناس حتى نثق ببعضنا البعض، وقد تحول مسارنا فى اللحظة التى بدأنا فيها الحديث عن ذلك الأمر.

أسفر المنهج الجديد للإدارة فى ديكنسون تيياترز عن بعض التحولات المدهشة الخاصة بالأفراد، بالإضافة إلى تطورات مخزية وغير معتادة فى أعمالنا، ويعتبر آندى أرمسترونج أحد الأمثلة البارزة على ذلك؛ فقد كان يتسم بالعناد والتحدى، ويثير الشكوك فى كل شىء عند حضوره دورة عن العادات السبع، ولكن بانتهاء هذه الدورة، كان الرجل قد تغير ليصبح أكبر نصير متحمس لهذه المبادئ فى الشركة بأكملها، وتغيرت حياته بمقدار ١٨٠ درجة.

تعرض آندى لاختبار ميدانى صعب فور ترقيته لمنصب مدير عام لدار عرض مضطربة تضم ثمانى شاشات فى ضاحية مدينة كانساس. كان الجو غير ودى، وكان الطاقم يميل إلى التآمر وعمل تحريات، وقد تسبب فى جعل مدير عام متميز يترك عمله. تولى آندى منصبه، وأوجد آمالاً جديدة لعلاقة المنفعة للجميع، وأخبر من لم يؤمنوا بها أنهم سيضطرون لترك العمل. لقد تمكن فى غضون ثلاثين يوماً من تغيير ثقافة تلك الدار.

قام آندى أيضاً بتطبيق العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولاً؛ كى تفهم على مشكلة القذارة الخاصة بمنطقة لحاويات القمامة تقع خلف داره. كان الوضع سيئاً جداً، لدرجة أن مالك المركز التجارى كان يهدد دائماً بتغريمنا. لقد ظن أنه أولى المشكلة عنايته، ولكن جاءه خطاب فى أحد الأيام حينئذٍ يحتوى على صورة ضوئية لمنطقة حاويات القمامة وإشعار بأن المالك قام بتغريمنا ١٥٠ دولاراً.

اتصل آندى بالسيدة التى كتبت الخطاب نيابة عن المالك، فقد كان منزعجاً لأن الغرامة جعلته ينظر نظرة سيئة إلى المكتب الداخلى، ولكنه قرر أن يتحلى بروح المبادرة وأن يحاول جدياً خلق منفعة متبادلة من هذا الصراع؛ فبدلاً من تقديم الأعذار لفهمه للضغوط التى تمارس عليها للانتهاء من هذه المشكلة، أجابت السيدة بأنه فعل الكثير حقاً من أجل تحسين دار العرض، ولكن تلك المنطقة لم تزل تمثل مشكلة، ثم عرضت السيدة إسقاط الغرامة، لأنها تشعر أن آندى يعلم تماماً طبيعة شعورها تجاه القضية الآن.

ويعمل آندى الآن كمعاون لنا بدوام كلى ولم يعد مديراً عاماً، وقد تم استحداث هذا المنصب له من أجل إجراء تدريب الصدارة للمدراء والفتيان

يعملون لحسابنا، ويعتبر هذا نصراً شخصياً هائلاً بالنسبة له.

لقد ثبت أن مبدأ: "حاول أن تفهم أولاً، كي تفهم" ملائم لى شخصياً عندما قام فتيان ضعيفا السمع بمقاضاة شركتنا، لأنها لم تفِ باحتياجاتهما الخاصة، كانت تلك القضية من النوعية التى يمكنها إحداث ضرر بالغ بشركتنا، لا سيما وهى تعتز بأنها تعتنى بحاجات العملاء ورغباتهم.

فى البداية تعاملت مع القضية على نحو شخصى، فقد كنت غاضباً لأننى شعرت بأن شركتنا منذ زمن طويل وهى سباقة فى الاعتناء بذوى الاحتياجات الخاصة.

كان ضعاف السمع يرغبون فى حضور عرض خاص لفيلم شهير، ووافقنا على جلب مترجمين للغة الإشارة من أجلهم. لقد ظننا أننا فعلنا كل ما فى وسعنا لمساعدتهم، ولكنهم قاموا بمقاضاتنا، لأنهم كانوا يريدون منا دفع أجر المترجمين. اتخذت فى البداية موقفاً انفعالياً تجاه هذا الأمر، وشعرت بأنه غير معقول تماماً، وشعرت كذلك بالإحباط الشديد لأننا زودنا دورنا بتجهيزات لضعاف السمع قبل أن يفكر أحد فى ذلك، ولدينا مقاعد للمعاقين قبل أن يفرض القانون ذلك بوقت طويل. إننا نفعل أشياء كثيرة لعملائنا، لأننا موقنون بأن ذلك هو الصواب.

ولكن بعد بضعة أيام قررت أن أتحلى بالمبادرة لا أن أكون انفعالياً، فأصغيت وحاولت فهم ما رغب الفتيان ضعاف السمع فى قوله لى بشأن شركتى. كانت هناك تلك التجربة التعاضدية التى حدثت بداخلى، حيث تلاشى فجأة كل القلق والإحباط، وأدركت أن هؤلاء أناس يرغبون ببساطة فى الخروج فحسب ومشاهدة الفيلم وقضاء وقت طيب، ولا بد أن يكون هناك حل. لقد تعرضت لهذا التغيير المدهش فى الصورة الذهنية وأصغيت إلى قلبى، وقلت لنفسى "حسناً" وفقاً للعادة الخامسة فإنه من المفترض أن أرى هذا من الجانب الآخر، لذا فلأضع نفسى مكان هؤلاء الضعاف السمع". بعد أن فعلت ذلك قررت أنه لابد من وجود بديل ثالث للتسليم لرغباتهم أو محاربتهم.

حاولت إيجاد حل يكفل المنفعة للطرفين، لذا فقد بدأت التفكير فى استدعاء وسيط، وحيث إن المحامين عادة ما يضربون الناس حتى الموت، فقد واتتنى فكرة استدعاء شخص، للتوصل إلى تسوية تحقق المنفعة للجميع.

عندما دخل الوسيط كان هناك عداء شديد فى الغرفة. فقد شعرنا بأن هذين الصبيين يرهباننا بقانون الأمريكيين الجديد الخاص بذوى الإعاقات، والذى ينص على أن الناس سواسية فى التعامل، وقد شعر الصبيان بأنه يتبغى أن يكونا قادرين على الذهاب لمشاهدة الأفلام كأى شخص آخر، وأنه يتبغى لدور العرض أن توفر لهما مترجمين للغة الإشارة بموجب القانون.

اتبع الوسيط حكمة أفلاطون التى تقول "بداية الحكمة تحديد العبارات" وبدأ بأن جعل كل جانب من جانبى النزاع يحدد بالضبط ما يريد الحصول عليه، فقد لاحظ أنه عندما يركز الناس على الوسيلة، فإن ذلك يولد النزاع، ولكن عندما يركزون على الغايات، فإن ذلك يولد التعاون.

طلب الوسيط أن يقوم كل من رجالنا والصبيين بتدوين أهدافهم النهائية (العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك). بدأ الطرفان العمل على لوحات ورقية وانتحيا جانبين متقابلين من جوانب الغرفة، بحيث لا يرى أحدهما الآخر، والوسيط يمضى جيئة وذهاباً بينهما، مساعداً كل جانب للوصول إلى نتيجته النهائية.

وعندما أدار كل جانب لوحته الورقية ليراها الجانب الآخر، كانت أهدافهما النهائية شبه متطابقة، فقد كان كل من الصبيين ورجال دار العرض يريدان أن يتمكن جميع العملاء من الاستمتاع بالأفلام، وأكل الفشار، وشرب الكولا، ودفع سعر معقول مقابل ذلك. كان الفارق الرئيسى يتمثل فى أن رجال دار العرض يريدون تحقيق ربح معقول. بعد الاطلاع على الأهداف النهائية لكلا الطرفين، عاد الوسيط إلى الصبيين وسألهما ما إذا كانا يوافقان على حصول دار العرض على ربح معقول فأجابا بنعم، ومن ثم فقد أصبحت الأهداف النهائية متطابقة تقريباً، وبمجرد بيان أن كلا الجانبين يريدان الشىء نفسه تبدَّد التوتر من العملية.

فجأة وجد كلا الطرفين أنهما متفقان، فقاما معاً بتطوير بيانى لرسالة الحياة يقول: "نريد إعداد خطة عمل تسمح لكل الأفراد بشرب الكولا وأكل الفشار والاستمتاع بمشاهدة الأفلام، بسعر معقول وبربح معقول لدار العرض".

ثم قاموا بالبحث عن الوسائل التى تحقق هذه الرسالة. لقد أطلقنا كل تلك الطاقة التى تم إهدارها فى الصراع حول المشكلة، وركزنا جهدنا على التوصل إلى حل. ولم يتوصل الطرفان إلى وفاق تام، بل كانت لا تزال هناك نقاط مثار نزاع، ولكن عندما بدأ جميع من بالغرفة العمل نحو الوصول إلى حل، بدأت العملية تسير بسلاسة أكبر.

وعندما واصل الصبيان إصرارهما على قيام دار العرض بتوفير مترجمين للغة الإشارة لكل فيلم، قام المترجمان اللذان يساعدان فى الوساطة بالمشاركة فى المناقشة. فأخبرا كلا الطرفين بأن التكاليف ستكون باهظة بسبب الصعوبات التى تواجه ترجمة فيلم تدور أحداثه بسرعة كبيرة، ويتحدث فيه كثير من الشخصيات فى وقت واحد، وذكرا أن كل فيلم سيحتاج إلى مترجمين على الأقل، وتبلغ تكلفة الواحد أكثر من ٥٠ دولاراً فى الساعة، وأشار أحد التقديرات إلى أن ديكنسون سوف تتكلف سنوياً ١٨ مليون دولار مقابل إحضار مترجمين للغة الإشارة لكل فيلم تعرضه.

حينئذ قال الوسيط إننا عند تلك النقطة لم نقترب من الوصول إلى اتفاق أكثر منذ لحظة بداية الاجتماع، وأنه إذا لم يتنازلا عن ذلك المطلب، فإننا سوف نغادر المكان دون التوصل إلى أى شىء، وحثنا الوسيط على البدء فى التفكير بأسلوب أكثر إبداعاً، وسرعان ما كنا نتحدث عن أشياء من قبل ترجمة الأفلام على الشاشة، والعروض الخاصة، والتجهيزات ذات التقنية العالية، وشارك الجميع فى العمل للتوصل إلى هدف مشترك.

ورغم ذلك كانت الاقتراحات لا تزال غير عملية، أو مكلفة للغاية وفجأة واتتنى فكرة، فقدمت اقتراحاً. كان واضحاً بالنسبة لى أن أى حل سيكون ذا تكلفة كبيرة، وكنت قد أسست منذ فترة وجيزة ثلاث مؤسسات غير ربحية وخطر ببالى إمكان تأسيس أخرى رابعة للمساعدة على بناء صندوق تبرعات،

لتوفير الأفلام لذوى الإعاقات السمعية، وعرضت قيامى بجمع مبلغ العشرة آلاف دولار بنفسى.

عندما رأى الصبيان هذا العرض التطوعى، شمر الجميع عن سواعدهم وبدأوا الحديث عن الحلول الأخرى الممكنة، بما فى ذلك إمكانية قيام مترجمى لغة الإشارة بترجمة فيلم كامل على شريط فيديو، ثم مع كل عرض لاحق، يمكن عرض شريط الفيديو على شاشات توضع بالقرب من أماكن الجلوس. ذلك الفعل لن يشكل انتهاكاً لحقوق الطبع، ولكنه سيتطلب تقديم عروض خاصة لضعاف السمع، وهكذا أصبحنا أقرب إلى التوصل إلى حل من ذى قبل.

ومع تسابق الجميع للتوصل إلى أفكار، قمنا فى النهاية بصياغة سبعة حلول بديلة. وافق كل طرف من الأطراف على بحثها (العادة السادسة: تكاتفوا) ولم يكن واحد من هذه الحلول مثالياً، ولكنها كانت واعدة. فى النهاية اخترنا تقديم عروض خاصة مزودة بمترجمين للغة الإشارة، ويمكن للرواد من ضعاف السمع طلب تقديم العروض الخاصة بنحو ٧٢ ساعة مسبقاً، وقرروا تجربة ذلك الحل لستة شهور، لمعرفة كيفية سير العمل ومقدار التكلفة، ثم الالتقاء مرة أخرى.

تمثلت النتيجة النهائية فى تغيير المفهوم، فأصبح الجميع يعملون جنباً إلى جنب، وغادرنا الاجتماع كأصدقاء لا كخصوم، حتى المترجمين اللذين جاءا عاقدين العزم على عدم المشاركة، ضلما فى عملية البحث عن حل. لم تكن القضية الحقيقية أن هذه الصبيين يريدان مشاهدة فيلم، إنما القضية أنهما يريدان من يسمعهما ويفهمهما، وقد حدث.

❂ *بعد دراسة هذه القصة شعرت بأننى رأيت مشهداً معاداً؛ لأننى على مدار ثلاثين عاماً من العمل مع المؤسسات، وجدت هذه القصة تتكرر مرة تلو أخرى، حيث تختلف أسماء الأشخاص وتفاصيل الموقف، ولكن المشكلات والصراعات والتحديات والحلول الأساسية دائماً واحدة تقريباً، وكل موقف يتصف بالتفرد، ويتطلب الأمر فهماً خاصاً، للوصول إلى ممارسات ملائمة تعكس تلك الحقائق الفريدة،*

ولكن في الجوهر تجد أن الناس هم الناس والمؤسسات متشابهة ؛ فهم جميعاً لديهم علاقات، وجميعاً لديهم عملاء وموردون وكلهم عملاء وموردون في الوقت نفسه، وطبيعة وجودة العلاقات تحكم نجاح العمليات، فالمبادئ عامة وواضحة بذاتها وغير موقوتة. ولكن الممارسات تُجارى مواقف معينة، ومن ثم تتطلب فهماً خاصاً.

عندما شارك رجال ديكنسون ثياترز بتدريبهم، كان عليهم أن يتعاملوا مع قضايا معينة نشأت من هذه المواقف ومن حاجات كل الناس الأربع الأساسية: الحاجة الطبيعية الاقتصادية للبقاء والازدهار، والحاجة الاجتماعية العاطفية للعلاقات الطيبة مع النفس، ومع الآخرين، والحاجة الذهنية لاستخدام مواهبهم، وتطويرها، والحاجة الروحية للإحساس بالمعنى والإسهام، والكمال. بما يعني حياة ذات مبادئ. مراراً وتكراراً ترى أنه كان من الحتمي تحقيق النصر الخاص قبل النصر العام. وقد حدث هذا في الأمثلة الدالة على محاولة المرء الفهم أولاً كي يفهم. وخلق التكاتف والمشاعر الطيبة ، أما العنصر الأساسي، فقد وجد عندما كان الناس على استعداد لأداء خطوة أخرى، على استعداد لفعل أكثر مما يتوقع الناس منهم فعله . فبمجرد أن أصبح ديكنسون نفسه على استعداد للعمل والقيام بالاستثمار الأول نحو تأسيس مؤسسة غير ربحية جديدة، لمساعدة ضعاف السمع في دور العرض السينمائي، عرف هؤلاء الناس أنهم يلقون احتراماً وتأكيداً وفهماً من الآخرين. وبإمكانك أن ترى أن الأمر تطلب أكثر من المشاركة الوجدانية. فقد تطلب التصرف بناء على تلك المشاركة الوجدانية. وقد أصبح هذا التصرف بمثابة البلسم الشافي للجرح المتقيح.

بإيجاز نقول إن النمط يتكرر مرات ومرات. ولابد للناس من دفع الثمن فردياً. إذا ما كانوا يرغبون في رؤية ثمار العلاقات والثقافات التنظيمية.

جون نويل، المدير العام التنفيذي

نويل جروب

يعتبر جون نويل القابل البشرى لتحول اليرقة إلى فراشة. لاحظ أولاً التأثير الذى أحدثته به الوثائق التى حصل عليها فى بداية حياته فى عمله وفى منزله، ولا سيما تلك التى حصل عليها من والده. لاحظ أيضاً ما يحدث عندما تُركز على العمل بدلاً من التركيز على المبادئ والقيم. فمثلك مثل المنظار، إذ إنك ترى كل شىء من خلال عدسات العمل. وهذا يؤثر على كل قرار وعلاقة فى البيت والعمل، ويضعك أيضاً على طريق الغطرسة، والمناطق المعتمة لا تحثك على تقبّل التغذية الاسترجاعية، ومن ثم لا تقوم إلا بتصحيحات قليلة لمسارك، هذا إن حدث، ونظراً لأنك ترى كل شىء من خلال أهمية العمل؛ فإن الأسرة تصبح شيئاً ثانوياً، ويتم استغلال العلاقات فى العمل من خلال فلسفة تحكمية مبررة ذاتياً.

حاول وأنت تقرأ القصة أن تُشارك جون مشاركة وجدانية ذهنية. حاول أن تتبين حقيقة حياته وعالمه وتفكيره ولو أنك اشتركت فى محاولته انفعالياً وفكرياً فلعل ذلك يؤثر كثيراً على كم الرؤى وكيفيتها فى حياتك الشخصية.

تم تعيينى نائباً لرئيس القسم الدولى لشركة تأمين كبرى فى ستيفنز بوينت، ويسكونسين وأنا فى عمر السادسة والثلاثين، وقد أوكلت إلىَّ مسؤولية ضخمة وسلطة كبيرة من جانب موجهى، وهو المدير العام التنفيذى العطوف الذى كان يعامل موظفيه مثل أفراد أسرته، وكنت أعتبر نفسى رجل أسرة أيضاً، وبعد كل شىء تزوجت باتى الأثيرة لدى مدرستها الثانوية، وقد تبنينا أربعة أطفال بالإضافة إلى اللذين أنجبناهما، ولكن ككثير من الطموحين الناجحين، فلست على يقين من أن القريبين منى يشاركوننى رؤيتى الشخصية.

فـى عـام ١٩٨٥ تـولى رجـل جديـد منصـب المديـر العـام التنفـيذى لشركة الـتأمين، وسـريعاً مـا أدركـت أن لهـذا المدير منهجاً مختلفاً فى إدارة الأعمال، حيث قـام بقلـب معظـم الأشـياء الإيجابـية الـتى قـام بها المدير العام التنفيذى السـابق مـن أجل بناء علاقات مع موظفيه، ولم يكن مهتماً بالموظفين اجتماعياً، ولم أكن متفقاً مع مبادئه.

بدا أنه لابد من نشوب صراعات مع الإدارة الجديدة، ومن ثم فقد واجهت قراراً صعباً. هل ينبغى على أن أتكيف مع التغيير وأتمسـك بالوظيفة الآمنة نسـبياً فـى الشـركة الـتى أمضـيت بهـا خمسـة عشـر عامـاً من العمل المخلص؟ أو أظل مخلصاً لقيمى وأترك العمل فى الشركة، مجازفاً بأمن أسرتى الشابة؟

بعـد الكـثير من محاسبة النفس، قررت ترك الشركة ولكن بعد استصحاب قطعـة مـنها معى. تحدثت مع المدير التنفيذى الجديد وشرحت له ظنى بأننا لن نستطيع العمل معاً على نحو جيد، وقلت له إننى اعتزم ترك العمل، ولكن أريد شراء شركة ترافل جارد إنترناشونال ، وهى شركة تأمين قمت بتأسيسها داخل الشـركة الأم، فوافـق المديـر عـلى ذلـك، وبعـد إتمـام الصـفقة قمت بنقل مكتبى وعمـلى إلى الطـابق الأرضـى بمـنزلى. كـان الوقـت ضـاغطاً للغاية، وكان أولادى السـتة يعملـون معـى، بمـا فـيهم أصغرهم ميسى والبالغة من العمر تسع سنوات فحسـب، حيـث كـانوا يقومـون بخـتم وثـائق التأمين من أجلى (لو رأى العملاء كيفيه تشغيلى للشركة ما كنا لنعمل معاً أبداً).

أنـا عـلى يقـين مـن أنـنى عـندما أصبحت رجل أعمال مستقلاً جعلت من نفسـى نموذجـاً على غرار والدى، الذى بنى شركة تعمير ناجحة بالرغم من أنه لم يكمـل تعليمه الجامعى. كان والدى مجداً فى عمله وعطوفاً، وقد فعلت نفس الأشـياء الـتى كـان يفعلها. كنت أعمل لساعات طويلة وركزت على العمل مثلما كان يفعل تماماً وما كنت أراه كثيراً عندما كنت أشب عن الطوق؛ لأنه كان يقدم عمله على أسرته.

نجحـت كـثيراً فـى محاولـتى المركـزة لتأسـيس شـركة وتوفير الأمن لأسرتى الكبيرة، ووجدت ترافل جارد إنترناشيونال، والتى توفر التأمين من خلال معظم

وكالات السفر والعمليات السياحية فى الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة تنمو بسرعة لتصبح شركة مزدهرة تبلغ مبيعاتها السنوية ١٣٠ مليون دولار. أدى النجاح المالى للمشروع إلى توليد أعمال أخرى، منها شركة لتقديم خدمة لقضاء العطلات، وشركة سياحية تقدم خدماتها لمتهنى الرعاية الصحية، وشركة لتقديم المعونة الطبية العاجلة، وسلسلة من وكالات السفر، وشركة للإدارة والملكية العقارية.

تم تنظيم كل هذه المشروعات تحت مظلة نويل جروب، والتى لديها الآن ٢٤٠ عاملاً ومقرها فى فندق سابق عمره خمسة وسبعون عاماً قمنا بتجديده بتكلفة مقدارها ٥,٤ مليون دولار، أما شعار مجموعة نويل جروب فيتمثل فى إبرة بوصلة تشير فى اتجاه الشمال، وهى صورة انتقيتها لشعورى بأننى بقيت على مسارٍ متحلياً بقيمى عندما تركت العمل بشركتى السابقة، وهناك نقش كبير على الأرضية يحمل تلك العلامة يوجد فى دهليز مقرنا الرئيسى فى ستيمنز بوينت.

ولكن بعد حقبة من العمل الجاد والنجاح العملى الكبير، وجدت أن زواجى الذى مضت عليه ست وعشرون سنة يواجه مشكلة، وعلاقتى بأولادى الكبار ليست كما أتمناها، وكان أولادى كلهم قد غادروا المنزل، إما لدراستهم الجامعية أو لبدء حياتهم العملية، تاركين باتى فى عش خال بسبب سفرياتى المتكررة، وقد أدت العزلة إلى مضاعفة مخاوفها وهمومها الخاصة على نحو أفقدها تركيزها.

وتتحدث باتى متذكرة عن هذه الفترة فتقول: "كان زواجنا فى أدنى صوره. كانت لدينا أسرة كبيرة وبعض المشكلات الكبيرة، ففى العمل وفى البيت شُغلنا بمعالجة الأزمات كطريقة حياتية، وإذا ما اتخذنا وضع السلم على الحائط الخطأ كقياس، فقد كان سلمنا فى المنزل الخطأ فى الولاية الخطأ، ولست متأكدة ما إذا كنت أنا وجون نعرف حتى أى سلم نعتلى، أو حتى ما إذا كنا نعتلى السلم نفسه".

أما بالنسبة لى فإن ضغوط الأسرة والعمل لم تستشرِ فى المنزل فحسب،

ولكن في المكتب أيضاً، ورغم أنني كنت أعتز بكوني صاحب عمل أبوياً وعطوفاً، فقد أصبح لدىَّ ميل لمجابهة أولئك الذين لا يحققون تطلعاتي أو مطالبي وتنقصهم. كنت أطوى قبضتي وأبسطها موجهاً انتقاداً ليس له ما يبرره؛ فقط من أجل التحكم في الناس للحصول على ما أريده منهم.

قمت أنا وباتي بالتماس استشارة حول مشكلاتنا، ولكنني في البداية لم أكن مستعداً للنظر بعين النقد إلى سلوكي الشخصي، ناهيك عن السعي إلى تغييره، وكان الشيء الذي تفضل باتي قوله لي هو "بإمكاننا أن نتغير يا جون، وبإمكاننا تحسين علاقتنا" وكانت قولتي المفضلة هي: "لماذا ينبغي أن نتغير؟ إنني سعيد بما أنا فيه". ولم تنجح زوجتي، ولا موظفي.

أحد الأشياء التي أوصاني بها الاستشاري في محاولة لخلق المزيد من الاتزان في حياتي هو العادات السبع للناس ذوي الفعالية. أخذت النصيحة وفسرتها كما يتوقع من رجل أعمال، وذلك أني تعاملت معها من منظور عملي، ظننت أن المؤلف يعرف دون ريب شيئاً لا أعرفه؛ لاستطاعته تأليف كتاب بيعت منه ملايين النسخ، لذا فقد قررت أن أتركه يؤثر في.

قرأت الكتاب، ففتَّ في عضدي، وبدأت أرى نمطاً سلوكياً يتعارض مع صورتي الذاتية، عندما قرأت عن الفرع الأول ـ وهو نطاق الأنشطة المهمة والملحة ـ على أنه هو المجال الذي أميل إلى الخوض فيه. إنني أشبه رجل الإطفاء في أن استجابتي تكون أفضل في أوقات الأزمة، وكنت دائماً في حالة نفسية تواكب الأزمات، لا في الحالة المصاحبة للقيادة. كان ذلك إلى حد ما نوعاً من السلوك المرضي، ولكنني أستوجب كثيراً من الطاعة عندما تنتابني تلك الحالة. تلك هي اللحظة التي تواتيني فيها القوة. لقد اعتقدت دائماً أنني أكون أكثر فعالية عندما أكون واقعاً تحت الضغوط. كان أمامي حاسبان يعملان، وسماعة الهاتف موضوعة تجاه رأسي والناس يدخلون ويخرجون من مكتبي، وكانت لدى الطاقة الكافية للعمل بكفاءة، ولكن كمدمن الكحوليات الذي يشعر أنه أكثر كفاءة عندما يكون ثملاً كنت كذلك أشعر بحزن عميق في تلك الحالة العقلية.

مـع اتخـاذ هـذه الخطـوة الأولى نحـو تـزايد الوعـى بـالذات، قـررت أن أستكشف المادة بصورة وافية من خلال حضورى ندوة أسبوع القيادة فى أوتاه، وكان اتخاذ القرار بالذهاب فى الواقع أشبه ما يكون بالبيان، ولكن الحدث الأخطر أهمية كان صباح يوم الاثنين عندما قررت أن أفسح صدرى لتأثير المعلمين الثلاثة. قررت أن أترك نفسى لهم حتى يوم الجمعة، ولكن كان بإمكانى دائماً العودة إلى ذاتى القديمة. فى ثانى أيام الندوة، طلب منا تسجيل ما كنا نريد من أحبائنا أن ينسبوه إلينا فى يوم تأبيننا، وبينما أسجله اعترانى انهيار عاطفى.

أخذت الدموع تبلل الأوراق التى كنت أكتب عليها، وتساءل الجالس بجوارى عما يحدث، فقلت له إننى كنت أفكر فحسب فيما أريد من أولادى أن يصفونى به، وأدركت أننى لست كذلك بالنسبة لهم.

لقد أردت من أولادى وزوجتى أن يذكروا أنهم كانوا يحترموننى لأننى منحتهم وقتى وحبى، وأردت أن يعتبرونى أفضل أب وزوج وأن يقولوا إننى كنت دائماً حيث يحتاجوننى، ولكننى حينئذ حصلت على نبذة شخصية كاملة عن نفسى أعطتنى تغذية استرجاعية عن أقرانى ومرؤوسىّ، وأخبرتنى بوضوح أننى لست على المسار الصحيح، وكما يتضح من علاقاتى مع أسرتى وموظفىّ توصلت إلى أننى أضعت كثيراً من الوقت، ولكن كانت الفرصة سانحة للتغيير واستعادة التوازن فى حياتى.

فى تلك الليلة اتصلت هاتفياً بزوجتى وطلبت منها الحضور إلى أوتاه فوراً. كانت علاقتنا متوترة، ولكننى شعرت أننى بحاجة إلى دعمها فى محاولتى للتغيير. كانت باتى حذرة، وقد تدهورت ثقتها بى، وكانت متشككة فى كل من دوافعى والتزامى بالتغيير، وتطلب منى الأمر إجراء ثلاث محادثات هاتفية لإقناعها أننى صادق فى التغيير.

أمضينا خمسة أيام نتفحص حياتنا وعلاقاتنا وكل المؤثرات والأعباء العاطفية التى كانت تؤثر علينا بالسلب. قمت أنا وهى بقراءة الكتاب معاً أمام المدفأة، فصلاً فصلاً، ومع قراءتنا له كنا نتحاور فى مضمونه، وكانت دموع

وانفعالات كثيرة، ولكننى أيقنت أن أول ملجأ أتجه إليه من أجل تحرير نفسى من عدم التوازن فى حياتى هو زوجتى، وكان على أن أعتذر إليها اعتذاراً خالصاً وأقول: "ليس هذا ما كنا نعتزم عمله بحياتنا، وإننى لآسف لِمَا بَدَرَ منى. دعينا نرى ما إذا كان بإمكاننا العودة إلى مسارنا".

أخبرتنى باتى أن الأمر استغرق منها بعض الوقت كى تطرح ألمها وعدم ثقتها جانباً وترى الرجل الذى يحاول زوجها أن يكونه، وليس الرجل الذى كانه، وقالت: "فى البداية لم أستطع تصديق أن بإمكان جون إحداث ذلك التحول بسرعة كبيرة، ولكنى أدركت بعد فترة أنه كان صادقاً. كان هناك شىء مختلف فى طريقة نظره إلى. فقبل رحيله لم يكد يرى شيئاً صحيحاً مما أفعله، وبدا وكأنه بين عشية وضحاها أزال العصابة من فوق عينيه، وكان يشعر دائماً أنه لا يستطيع تغيير نفسه، وأنه هو كما هو، ولكنه تعلم أن بإمكانه أن يجعل من نفسه شيئاً مختلفاً وأن يتغير، وكانت على كاهل كل منا أعباء لم ندرك أننا نحملها".

وفى رحلة العودة إلى البيت، غلبنى القلق والخوف، فقد تغيرت، ولكننى لم أكن على يقين من تصديق الآخرين لذلك أو قبولهم له، وتساءلت ما إذا كان الأوان قد فات على إعادة حياتى إلى مسارها الصحيح، وخشيت أيضاً أن تتسبب العودة إلى المكتب وبيئة إدارة الأزمات فى رجوعى إلى أساليبى القديمة، وكانت باتى تتخوف على أيضاً.

فى الأيام القليلة الأولى بعد عودتى أنفقت قدراً كبيراً من الوقت فى التجرد من بعض هذه الأعباء بالاعتذار حتى للذين لم يروا ضرورة للاعتذار. كانت العملية أشبه بتطهير النفس، وطريقة أشير بها إلى استعدادى للبدء من جديد، وأعتقد أنها كانت طريقتى الخاصة لمحاولة تحمل المسؤولية.

كتبت اعتذارات لزوجتى وأولادى والناس فى العمل، وأدركت أنه لم يكن لدى وعى بشعورى أو شعورهم، وعندما اعتذرت قالوا إننى كنت صارماً للغاية مع نفسى، ولكنى لم أكن كذلك، إذ كنت أعرف أننى ابتعدت كثيراً عن معاييرى الخاصة. لقد سمحت لعصبيتى أن تسيطر على أفعالى مرات كثيرة، ولم

أصغ لأطفالى كما ينبغى.

ولعل الشىء الذى تعلمته أكثر من خلال التدريب هو أن تحاول أن تفهم أولاً كى تفهم، وهذا شىء نادراً ما كنت أفعله. كان رأيى هو الشىء الذى أراه مهماً، وقد أسعفنى اقتناعى على أن أصبح ناجحاً فى مجال الأعمال، ولكنها كانت عائقاً أمام علاقاتى بزوجتى وأطفالى والآخرين؛ لأننى لم أكن لأترك نفسى تتأثر بهم، وقد كان بوسعى أن أصبح أباً أفضل ورئيس عمل أفضل، وأنا حزين لذلك. كنت دائماً أتحلى بالقيم الطيبة والأمانة، ولكن كان بإمكانى أن أكون شخصاً أفضل لو أننى أصغيت إلى الآخرين، وسمحت لهم بالتأثير على تفكيرى.

بعد مرور عدة أسابيع على رحلتنا، سافرت أنا وباتى مرة أخرى من تلقاء نفسنا وكان هدفنا من وراء تلك الرحلة هو صياغة بيان لرسالتنا فى الحياة يعيننا على التركيز فى حياتنا اليومية على الأشياء التى تهمنا أكثر. لقد أردنا خلق رؤية واضحة، خريطة وخطة.

بدأت مناقشتنا بأن وجه كل واحد منا للآخر بضعة أسئلة أساسية، قادتنا إلى محاسبة النفس والتنفيس الانفعالى، وهذه الأسئلة هى:

- ماذا تريد أن تكون؟
- ما هى نقاط القوة التى تريد أن تكون فى شخصيتك؟
- ما هى الخصال التى تريد تطويرها؟
- ماذا تريد أن تفعل ببقية عمرك؟
- ما الذى تريد إنجازه؟
- ما هى الإسهامات التى تريد تقديمها؟
- ما هى القيم والمبادئ التى تريد استخدامها، حتى تبذل لها أقصى ما فى وسعك؟

قمت أنا وباتى بممارسة تمرين التأبين لمساعدتنا على صياغة أجوبة على

هـذه الأسـئلة، وقد ساعدنا على رؤية أنفسـنا من خلال عيون الآخرين، واكتشفنا أن هـناك فارقاً كبيراً بين ما نحن فيه وما نريد أن نصل إليه، وقد أردنا أن نسـد تلـك الفجـوة، واكتشـفنا أنـنا كشخصين يمتطيان دراجة يقودها اثنان، وكل منا يـتجه عكـس الآخـر. كـنا نـريد تسـيير الدراجـة فى اتجاه واحد، ونحن ندرى باحتمال سقوطنا أو تصادمنا بين لحظة وأخرى، ولكن كان الأمر جديراً بذلك.

وحالمـا قـررت أن هدفى يتمثل فى أن أكون سعيداً، وأن حياتى ما بقى من عمرى مع باتى هى جزء لا يتجزأ من سعادتى، أصبح الأمر سهلاً. أدركت أننى مـا دمـت أملـك عمـلى الخـاص، فـبإمكانى تغيير نمط حياتى الشخصية بحيث تُحقق أهدافى الجديدة.

وشـرعنا فـى إعـادة تخطـيط حياتـنا، وبنهاية اليوم الرابع، كنا قد أعددنا خمسـاً وعشـرين صـفحة من الأفكار على حاسوبى المحمول، فانتابنا شعور بأننا حققـنا إنجـازاً كـبيراً، وكـنا نـتوق إلى الـبدء فـى تطبـيقها، ولم نكـد نبدأ حتى انطلقـت إشـارة الإنـذار فـى الحاسـوب لتعلن نفاد الطاقة من البطارية، وأنه من الأفضـل لى حفـظ الوثـيقة أو تـركها تضـيع، وقبل أن أتمكن من حفظها، توقف الجهـاز وضـاع منا ذلك العمل. كانت لحظة من تلك اللحظات التى يلزمك فيها ممارسة حريتك لاختيار رد فعلك، فاخترت أن أقول: "ليكن غداً، ولنذهب الآن إلى الشـاطئ ونسبح وسننسى أننا فقدنا كل تلك المعلومات، ثم نواصـل هذا العمل فـى الغـد مرة أخرى" وذلك بالضبط هو ما فعلناه، وكان بيان رسالة الحياة الذى طورناه ومازلنا نحتفظ به كالآتى:

أن نحـيا ونحـب ونضـحك ونتعـلم، ونـترك تـراثاً لأطفالـنا وأقربائـنا وأصـدقائنا وموظفينا ومجتمعـنا العـالمى والمحـلى، مـن خلال قوة الهدف، وبالتزامـنا بمـبادئـنا ونجاحنا العملى، وبمساعدة الأطفال وتشجيع التنوع فى كل مجالات الحياة، وسلامة المعيشة، وكل هذا مع توصيل مضمون قيمنا إلى أطفالـنا وأحفادنـا، والتحـلى دائمـاً بمـبادئ ودوافع واضحة، ومؤازرة تراثنا باستمرار.

أصبح المحـك هو أن نعود إلى حيث نستشعر الحاجة إلى توفيق أنفسنا مع

قيمنا ومبادئنا.

وهناك شيء اسمه (السعادة) وينبغي عليَّ التواصل معه، وهذا الأمر يستغرق وقتاً لأنك تواجه عقبات تلقى بك في خِضَم الأزمات، وعليك حقاً أن ترجع إلى بيان رسالتك في الحياة وتبدأ في حل المشكلات التي تواجهها فيها بدءاً بالأهم قبل المهم. ذلك هو الجزء الذي يغيب عن رؤيتي أحياناً، وكان على أن أبذل جهداً لأتأكد أنني أفعل ذلك، ليس من أجل حياتي الشخصية فقط، ولكن من أجل حياتي العملية أيضاً.

كان لقراري بإعادة التوازن إلى حياتي أثر على عملنا أيضاً. فعندما عدت إلى مكتبي بعد أن شهدت تلك الندوة التدريبية الأولى في أوتاه لم تكن بي رغبة في العودة إلى العمل لقد أصبحت شخصاً مختلفاً، وظننت أن الموظفين سيعتبرونني إنساناً غريباً. أصابني الرعب من تلك الجزئية، لذا فقد جمعت التنفيذيين وشرحت لهم ما حدث وكنه شعوري. لقد أردت حقاً أن يفهموا أن التجربة غيرت حياتي، وأنها ليست بشيء قصير المدى، وأخبرتهم بشأن تدريب التأبين والتأثير الذي أحدثه في نفسي. كانت الدموع تذرف من عيني، وأنا على يقين أن الطاقم كان يتساءل: "ما الذي حدث له بحق السماء؟ هل ينبغي أن نذهب به إلى مستشفى المجانين؟".

أخبرتهم أنه كان لزاماً على أن أحدث تغييراً في حياتي، وطلبت مساعدتهم، فأجاب معظمهم بأنهم سيقدمون المساعدة. واصلت حديثي شارحاً أن الطريق الوحيد الذي يجعلني أتمسك بهذا الإحساس الجديد بالسعادة هو أن أجعلهم يمرون هم أيضاً بتجربة العادات السبع. كنت أريدهم أن يعتنقوها. ولحسن الحظ أن معظمهم فعل ذلك.

في غضون شهرين، كان لدينا اثنان من المدربين يقومان على تدريب أربعين من كبار موظفينا بما فيهم جميع التنفيذيين. حينئذ ساعداني على اتخاذ قرار القيام بالخطوة التالية، ألا وهي تدريب جميع من في الشركة، بما فيهم إيلمر ساعي البريد البالغ من العمر سبعاً وسبعين عاماً، والذي لا يعمل إلا لمدة خمس عشرة ساعة أسبوعياً، والآن أصبح لدينا خمسة عشر مدرباً يقومون على

تدريب جميع موظفينا الجدد، وأصبح التدريب واحداً من أهم الفوائد التى تقدمها شركتنا، فلم يُعِن رجال شركتنا على أن يكونوا أكثر فعالية فى أداء وظائفهم فحسب، ولكنه أنقذ زيجات وساعد آباء على تنشئة أطفالهم، والناس فى مجتمعنا يعلمون بأمر الفوائد التى جنيناها من التزامنا بهذه المبادئ.

ومن السهل أن نخبرهم كيف ندير الشركة بناء على القيم، ولكن الشىء الصعب هو جعل الناس يعتنقون تلك الأفكار. فقد وجدنا أن بعض الناس لا يستطيعون ذلك، وفى أى شركة يوجد قيل وقال ومثيرو متاعب ممن يرون العالم كمكان مظلم. هؤلاء الناس تركوا العمل، ورغم أن بعضهم يعمل معى منذ ثلاثة عشر عاماً، فإن الشركة ـ والحق يقال ـ أفضل كثيراً من غيرها. لقد أصبح لدينا مناخ للعمل أكثر سعادة، حيث يعامل الناس بعضهم البعض باحترام، ويُعرب الموظفون الجدد عن دهشتهم لعدم وجود القيل والقال، أو التحكم، أو الغيبة، أو الدسيسة، وأنا على يقين أن بعضاً من ذلك يحدث، ولكنه قليل جداً إذا ما قورن بالشركات الأخرى، لأننا لا نغتفرها فحسب، كان من الصعب أن أرى بعضاً من أصدقائى يتركون الشركة، ولكنهم لم يستطيعوا اعتناق قيمنا.

أما الشعار الذى تتبناه شركة نويل جروب فيقول: "حيثما اتجهنا تقودنا قيمنا" وإنى لأعزو نجاح عملنا إلى التزام موظفينا بالأمانة والخدمة.

تعتبر المبيعات وتحقيق الربح ـ بالطبع ـ جزءاً من أهدافنا ولكننا نتبع قيمنا أولاً، فالأمانة والاستقامة جزءان لا ينفصلان عن النجاح العملى لأى شركة، أما عنصر الثقة فهو مهم فى مجال الأعمال. الثقة بين الملاك والمدراء، وبين المدراء والعاملين، وبين العاملين والعاملين الآخرين، وبين العملاء والعاملين، والنسيج الحافظ لتماسك هذه الثقة هو أن تفعل ما تقول أنك عازم على فعله.

واليوم أعتقد أننى أحقق التوازن فى حياتى، وأنا مصممان على التركيز على جهة الشمال الحقيقى. لقد حققت نجاحاً فى عملى من قبل، ولكن حياتى كان ينقصها الاتزان، والشىء الجدير بالاهتمام هو أننى مجرد أن قررت إحداث مزيد من التوازن فى حياتى. أصبحت شركتى أكثر نجاحاً، فقد تضاعف حجمها أربع مرات، ولا أظن أن هذا يرجع إلى السوق وحدها، بل أعتقد أنه

جاء نتيجة لكل التدريبات التى تلقيتها أنا وموظفو الشركة على هذه المبادئ. والتزامهم تجاه أهدافنا التى تعد بالأفضل، وتحقيق هذه الأهداف.

ولكن الأهم هو الانطباع الذى تركه فى أسرتنا ذلك المنهج الجديد.

وهناك واحد من أبسط التغييرات وأكثرها رسوخاً، أحدثناه أنا وزوجتى، وهو إغلاق التليفزيون وتكييف وتوجيه نفسنا لعلاقتنا بدلاً من ذلك، والآن فإننا نتكلم ونقرأ ونستمتع ببعضنا البعض، وأصبحت حياتنا أكثر امتلاء لن وقتنا لا تتحكم فيه مؤثرات خارجية، بل نحن اللذين نتحكم فيه.

لقد انتقل أطفالنا من منزلنا، ولكنى أتحدث إليهم الآن أكثر من ذى قبل بعشرة مرات، وعندما يتصل بى أحدهم فى المكتب، فإنى أترك ما فى يدى، ولا يعنينى لو كانت ملكة سبأ ماثلة هناك لحضور اجتماع عمل، بل أتلقى مكالمات أولادى، ثم اعتذر عن المقاطعة بأن أخبر جميع الحاضرين أن أسرتى تتصدر قائمة أولوياتى. لقد وجدت أنك عندما تفعل ذلك فإنك تستوجب المزيد من الاحترام، سواء كانوا من العملاء أو من التنفيذيين الزائرين، وهم عادة ما يرونك كشخص وجد اتزاناً ذا معنى فى حياته.

أشعر أنا وباتى أن أعظم رسالة نستنتجها من تحول أسرتنا هى تحلينا بالطموح لتحقيق مستوى أعلى، وعندما تحدثنا فى هذا الشأن فى اليوم التالى قالت باتى: "لو أخبرنى شخص بهذا الأمر عندما كنت فى العشرين من عمرى، ما كنت لأصدقه أبداً، ولكنى الآن أكتفى بتصديقه فحسب، بل أبشر به أيضاً. فأنا دائماً ما أخبر الأزواج الشبان بأنه ينبغى عليهم ألا يتخلوا أبداً عن علاقة المودة، لأن بإمكانها دائماً أن تكون أفضل".

إن القرار الذى اتخذته صبيحة ذلك الاثنين بأن أسلم نفسى لأولئك المعلمين الثلاث لن أندم عليه أبداً، فبعد أربع سنوات من ممارسة حياتى وعشقى لها ما من قوة تحول بينى وبين ما أنا فيه من سعادة.

❋ كان جون من البداية متقبلاً لكتاب العادات السبع لأنه مقبول اجتماعياً ومن الممكن أن يسهم فى تحقيق مزيد من النجاح فى

العمل، ولكن سرعان ما أجبره الكتاب على الدخول فى حالة من الوعى بالذات. كان عليه أن يتراجع ويفحص حياته الخاصة، ووثائقه الخاصة، وأنماطه السلوكية، وتمركزه حول العمل، وميله إلى الحصول على الحافز من خلال الأزمات والغضب والتحكم فى الآخرين، وأهم ما حقق من تقدم أن اتصل وعيه بذاته بضميره وهو يقوم بإعداد البيان الخاص برسالته فى الحياة، ساعده البيان على التنفيس الانفعالى واعدة لتلقى التغذية الاسترجاعية من الآخرين. وقد مكنته هذه من رؤية الأشياء فى ضوء حقيقى، الأمر الذى ضاعف وعيه بعدم التوافق بين القيم التى يتمسك بها بشدة وأسلوبه فى العمل.

ونظراً لأن جون مارس وساطته الأخلاقية للاختيار فى تلك اللحظة، فإن وعيه ازداد عمقاً واتساعاً، وتزايدت قدرته وحريته لاختيار استجابته للظروف الأخرى، وزكا اهتمامه بالآخرين وأصبح أكثر صدقاً. ولم يصبح جون مجرد نموذج، بل مرشداً لكثيرين آخرين، وتأكد من مشاركتهم فى التدريبات التى سوف تُعينهم على الاستفادة من مواهبهم الفريدة.

إن الغطرسة هى الطريق الذى يؤدى إلى انحراف معظم الأفراد والمؤسسات والأسر والزيجات. أما استخدام الهبات الأربع كلها ـ وهى الوعى بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة ـ فبإمكانه إعادة هؤلاء إلى مسارهم.

إشراكنا فى قصتك

تعتبر القصص مصدراً فعالاً من مصادر التعلم والتأكيد والأمل، إذ أنها تستطيع أن تفتح الباب أمام أفكار وخيارات واحتمالات جديدة فى حياتنا فهى تصور المبادئ ذات التطبيق العام. وربما كانت لديك قصة عن تغلبك على التحديات شخصيا، فى أسرتك، أو فى المجتمع، أو فى عملك أو مؤسستك، أو ربما سمعت قصة من هذا القبيل. فإذا ما كنت ترغب فى إشراكنا فى قصتك، وتريد تقديمها ليتسنى نشرها ضمن كتاب العادات السبع فى إحدى الطبعات المستقبلية، فبرجاء إرسالها على العنوان التالى:

شركة فرانكلين كوفى

كيف نحيا العادات السبع

MS 2233
466 West 4800 North
Provo, Utah 84604-4478

أسئلة توجه إلىَّ غالباً

لقد تعرفت بصراحة دائماً للإحراج بسبب أسئلة شخصية من قبيل بعض الأسئلة الواردة فى هذا القسم، ولكن هذه الأسئلة توجه إلى كثيراً جداً، وباهتمام شديد، لدرجة جعلتنى أوردها ضمنه.

تم نشر العادات السبع فى صيف ١٩٨٩، فما الذى أردت تغييره أو إضافته أو إلغاءه فى العقد التالى لهذا التاريخ؟

أجيب على هذا السؤال بصراحة، فما كنت أريد تغيير شئ، ولعلى كنت أرغب فى التعمق أكثر وتطبيق المبادئ على نطاق أوسع، ولكن هذه الفرصة أتيحت لى فى بعض الكتب التى نشرت منذ ذلك الحين.

فعلى سبيل المثال نجد أن نتائج محاورة ٢٥٠ ألف فرد ممن تم تدريبهم على العادات السبع أظهرت أن العادة الثالثة، وهى: ابدأ بالأهم قبل المهم – كانت العادة الأكثر إهمالاً من جانبهم، لذا فإن كتاب الأهم قبل المهم (الذى نشر فى ١٩٩٤) لم يتعمق فى العادتين الثانية والثالثة فحسب، ولكنه أضاف أيضاً مزيداً من المادة والأمثلة التوضيحية لكل العادات الأخرى.

أما كتاب *العادات السبع للأسر الأكثر فعالية* فقد طبَّق الإطار الفكرى للعادات السبع على بناء أسر قوية وسعيدة وأكثر فعالية.

وقد طبَّقه ابنى شون أيضاً على الحاجات والاهتمامات والتحديات الفريدة للمراهقين بطريقة جذابة بصرياً، ومسلية وتثقيفية فى كتاب العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية.

ما الذى تعلمته عن العادات السبع منذ نشر الكتاب؟

لقد تعلمت أو عززت أشياء كثيرة، وسأذكر عشرة منها بإيجاز.

١- أهمية فهم الفارق بين المبادئ والقيم، فالمبادئ عبارة عن قوانين طبيعية خارجية بالنسبة لنا، وهى تتحكم فى النهاية فى تبعات أفعالنا، أما

القيم فهي داخلية وذاتية، وتمثل الأشياء التي نشعر بها بقوة، والأشياء التي توجه سلوكنا، وآمل أن نصل إلى تقدير المبادئ، لكي نستطيع الحصول على النتائج التي نريدها الآن بطريقة تمكننا من تحقيق مزيد من النتائج في المستقبل، وذلك هو تعريفي للفعالية، فكل شخص لديه قيم، حتى العصابات الإجرامية، وهي تحكم سلوك الناس، ولكن المبادئ تحكم تبعات تلك السلوكيات، وتعتبر المبادئ مستقلة عنا، وهي تعمل بغض النظر عن وعينا بها، أو قبولنا لها، أو حبنا لها، أو إيماننا بها، أو إطاعتنا لها، وقد توصلت إلى الاعتقاد بأن التواضع أبو الفضائل كلها. والتواضع يقول بأننا لسنا المتحكمين، بل المبادئ هي التي تتحكم، إذن فنحن نسلم أنفسنا للمبادئ، والكبرياء تقول بأننا نحن المتحكمون، ومادامت قيمنا تحكم سلوكنا، فنحن ببساطة يمكننا أن نحيا حياتنا بطريقتنا الخاصة. قد نفعل هذا، ولكن عواقب سلوكنا تنبع من المبادئ، لا من قيمنا، إذن ينبغي علينا تقدير المبادئ.

٢- من التجارب التي حدثت في كل أنحاء العالم طبقاً لهذه المادة، توصلت إلى أن أرى الطبيعة العامة للمبادئ التي تدعمها، فالأمثلة والممارسات قد تختلف، وهي تخص أناساً بعينهم من الناحية الثقافية، لكن المبادئ ينطبق عليها الشيء ذاته، فقد وجدت أن المبادئ التي يحتويها كتاب العادات السبع موجودة في ديانات العالم الست الرئيسية، واعتمدت في الواقع على اقتباسات من النصوص المقدسة لهذه الديانات عندما كنت أقوم بتعليم هذه الثقافات. فعلت هذا في الشرق الأوسط وفي الهند وفي آسيا وفي أمريكا الجنوبية وأوروبا وأمريكا الشمالية وأفريقيا، هذا بالإضافة إلى الأمريكيين الأصليين، وغيرهم من الشعوب الأصلية، فالناس رجالاً ونساء على حد سواء، يواجهون مشكلات متشابهة، ولديهم احتياجات متشابهة، وهم يتحلون داخلياً بالمبادئ الأساسية، وهناك إحساس داخلي بمبدأ العدالة أو المنفعة للجميع، وإحساس أخلاقي داخلي بمبدأ المسؤولية، ومبدأ الغرض، ومبدأ الأمانة، والاحترام، والتعاون، والتواصل، والتجديد، وهذه المبادئ عامة، ولكن الممارسات

ليست كذلك، فهى تخص الموقف خاصة، وكل ثقافة تترجم المبادئ العامة إلى مناهج فريدة.

٣- لقد توصلت إلى رؤية المضامين التنظيمية للعادات السبع، رغم أن الشركة - بالمعنى الفنى الضيق - ليست لديها عادات. فثقافتها ذات أعراف أو تقاليد أو أنظمة اجتماعية تمثل العادات، وفى الحقيقة فإن كل السلوكيات فى التحليل السابق ما هى إلا سلوكيات شخصية، وهى فردية رغم أنها تكون فى الغالب جزءاً من سلوك جماعى فى صورة قرارات تتخذها الإدارة بالنظر إلى الهيكل والأنظمة، والعمليات والممارسات. لقد عملنا مع آلاف الشركات فى كل الصناعات والمهن تقريبا، ووجدنا أن المبادئ الأساسية التى يحتويها كتاب العادات السبع تطبق الفعالية وتحددها فى كل منها.

٤- يمكنك القيام بتعليم العادات السبع كلها بادئاً بأى عادة منها، وبإمكانك أيضاً تعليم عادة واحدة بطريقة تؤدى إلى تعليم العادات الست الأخرى، فهى أشبه بالصورة المجسمة، حيث الكل يحتويه الجزء، والجزء يحتويه الكل.

٥- حتى على الرغم من أن العادات السبع تمثل منهجاً يبدأ من الداخل إلى الخارج، فإنها تحقق نجاحاً أكثر عندما تبدأ بالتحديات الخارجية، ثم تستعمل منهج من الداخل إلى الخارج، وبعبارة أخرى نقول إنك إذا ما كنت تواجه تحدياً يخص علاقة ما، ولنقل انهيار التواصل والثقة، فإن هذا سوف يحدد طبيعة منهج من الداخل إلى الخارج الذى تحتاجه لتحقيق النجاح الخاص والذى سيُمكنك من مواجهة التحدى الخاص بكسب النجاح العام. ذلك هو السبب فى أننى أعلم العادات الرابعة والخامسة والسادسة قبل تعليمى العادات الأولى والثانية والثالثة.

٦- يعتبر التعاضد مع الآخرين أصعب عشر مرات من الاستقلالية. فهو يتطلب الكثير جداً من الاستقلال الانفعالى والذهنى للتفكير فى المنفعة للجميع عندما يفكر الشخص الآخر فى تحقيق المنفعة لنفسه فقط،

ولتحاول أن تفهم أولاً فى الوقت الذى يصرخ فيه كل شئ بداخلك طالباً الفهم، ولتبحث عن بديل ثالث أفضل عندما تكون التسوية أسهل كثيراً، وبمعنى آخر فأن تعمل بنجاح مع الآخرين بطرق تعاونية وإبداعية أمر يتطلب قدراً ضخماً من الاستقلال والأمن الداخلى وضبط النفس، وبغير ذلك فإن ما نسميه التعاضد سيكون اعتماداً مضاداً حيث يفعل الناس العكس من أجل تأكيد استقلالهم، أو الاعتماد المشترك، حيث يحتاجون إلى ضعف الشخص الآخر لتحقيق حاجتهم و لتبرير ضعفهم هم أنفسهم.

٧- يمكنك تماماً أن توجز العادات الثلاث الأولى فى عبارة "عد واحفظ وعدك" والعادات الثلاث التالية فى عبارة "أشرك الآخرين فى المشكلة، وابحثوا معاً عن حل".

٨- تمثل العادات السبع لغة جديدة، حتى بالرغم من أنها تحتوى على أقل من دزينة من الكلمات أو العبارات الفريدة. هذه اللغة الجديدة تصبح رمزاً، أو طريقة اختزالية لقول الشيء الكثير، فعندما تقول لشخص على سبيل المثال "هل كان ذلك إيداعاً أو سحباً؟" "هل ذلك انفعالى أو قائم على المبادرة؟" "هل ذلك تكاتفى أو هو تسوية؟" "هل ذلك يحقق المنفعة للجميع، أو يحققها لطرف، والخسارة للطرف الآخر؟" "هل يقدم ذلك الأهم على المهم، أو أنه يقدم المطلب الأول على الثانى؟" "هل ذلك يبدأ واضعاً فى ذهنه الوسيلة، أو المنال" "لقد رأيت ثقافات كاملة تتحول عن طريق الفهم الواسع والالتزام بالمبادئ والمفاهيم التى ترمز إليها هذه الكلمات الرمزية الخاصة جداً، ويعكس كثير من القصص الواردة فى هذا ذلك.

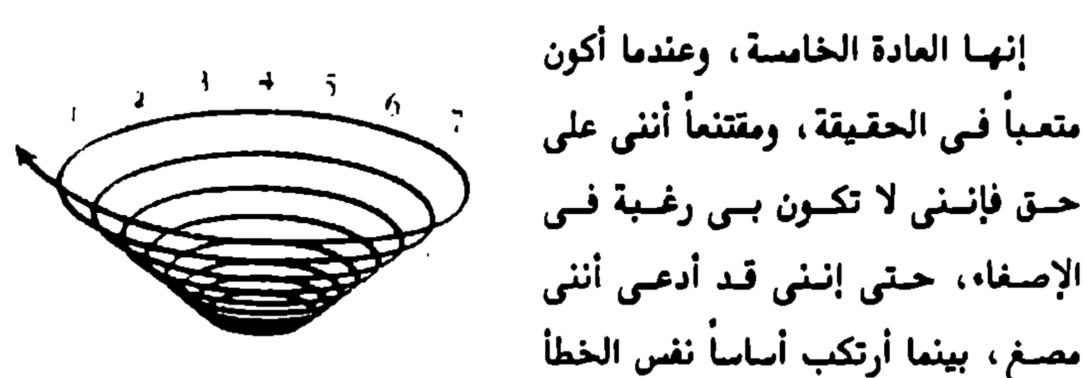
٩- يعتبر التكامل قيمة أسمى من قيمة الولاء، أو- وهو الأصح- هو أسمى صورة من صور الولاء، فالتكامل يعنى بالمبادئ أو الارتكاز عليها، لا على الناس أو الشركات، أو حتى الأسرة، وسوف تجد أساس معظم القضايا التى يتعامل الناس معها هو"هل هى شعبية (مقبولة، سياسية) أو هل هى صحيحة؟" وعندما نقدم الولاء لشخص أو جماعة على ما نشعر أنه

صحيح، فإننا نفقد التكامل، وقد نحظى مؤقتاً بالشعبية أو نبنى الولاء، ولكن حتى ذلك الفقدان للتكامل سوف يقوض تلك العلاقات، وهو أشبه باغتياب شخص من وراء ظهره، فالإنسان الذى تربطك به علاقة مؤقتة من خلال اغتياب شخص آخر يعرف أنك سوف تغتابه تحت ضغوط وظروف مختلفة. ذلك يعنى أن العادات الثلاث الأولى تمثل التكامل والثلاث التالية تمثل الولاء، و لكنها متشابكة تماماً، وعلى مر الوقت يولد التكامل والولاء، فإذا ما حاولت أن تعكسهما وتبدأ بالولاء أولاً، فإنك ستجد نفسك تُخل بالتكامل وتعرضه للخطر، فمن الأفضل أن يثق بك الناس من أن يحبوك، وفى النهاية فإن الثقة والاحترام سوف يولدان الحب بشكل عام.

١٠- أن تحيا العادات السبع فذلك صراع مستمر يواجه كل شخص، وكل إنسان يتردد من وقت لآخر على كل واحدة من السبع، وأحياناً جميعها فى وقت واحد، فمن اليسير فهمها فى الواقع، ولكن تصعب ممارستها باستمرار، وهى من قبيل الفطرة السليمة، ولا تشيع ممارستها دائماً.

ما هى العادة التى يكثر أن تواجهك صعوبة شخصية فى التعامل معها؟

إنها العادة الخامسة، وعندما أكون متعباً فى الحقيقة، ومقتنعاً أننى على حق فإننى لا تكون بى رغبة فى الإصغاء، حتى إننى قد أدعى أننى مصغ، بينما أرتكب أساساً نفس الخطأ



الذى أتحدث عنه، ألا وهو الإصغاء بنية الرد، وليس بنية الفهم، وفى الحقيقة فإننى أكافح يومياً تقريباً مع العادات السبع جميعها، ولم أستطع غزو واحدة منها، وأراها كمبادئ للحياة لا يمكننا إتقانها أبداً فى الواقع، ومع اقترابنا من ذلك الإتقان، فإننا نصبح أكثر وعياً بطول الطريق الذى يجب أن نسير فيه. إن الأمر أشبه بأنك كلما عرفت أكثر تبينت أنك لا تعلم.

ذلك هو السبب فى أننى غالباً ما أمنح طلابى فى الجامعة ٥٠ ٪من الدرجة مقابل إجادة أسئلتهم، أما الـ ٥٠٪ فمقابل إجادة أجوبتهم على أسئلتهم، وتلك أفضل طريقة للكشف عن مستواهم المعرفى.

وبالمثل فإن العادات السبع تمثل دورة صاعدة.

فالعادة الأولى على المستوى العالى تختلف كثيراً عن العادة الأولى على المستوى المنخفض، وأن تتحلى بروح المبادرة فى مستوى البداية قد يكون مجرد وعى بالمسافة بين المثير والاستجابة، وعلى المستوى التالى قد ينطوى الأمر على اختيار مثل عدم الرجوع، أو حتى الوصول مع شخص ما، ثم على إعطاء التغذية الاسترجاعية، ثم على طلب الصفح، ثم على الصفح عن الوالدين. ثم على الصفح عن الوالدين المتوفيين، ثم قد يعنى ببساطة عدم تلقى الإساءة.

أنت تشغل منصب رئيس مجلس الإدارة المشارك لشركة فرانكلين كوفى، فهل تمارس الشركة العادات السبع؟

إننا نحاول ذلك، وإحدى قيمنا الأساسية هى أن نحاول باستمرار معايشة ما نعظ به، ولكننا لا نفعل ذلك على نحو كامل، فمثلنا مثل أى شركة أخرى، فإننا نلقى تحديات من جانب حقائق السوق المتغيرة، ومن جانب دمج ثقافتى مركز كوفى للقيادة السابق وشركة فرانكلين كويست، وقد تمت عملية الدمج فى صيف ١٩٩٧، والأمر يستغرق وقتاً وصبراً ومثابرة من أجل تطبيق المبادئ، أما الاختيار الحقيقى لنجاحنا فسيكون على المدى الطويل، فاللقطة السريعة لا تعطى صورة دقيقة.

إن أى طائرة تخرج عن مسارها لمعظم الوقت، ولكنها تستمر فى الرجوع إلى خطة الطيران فحسب، وفى النهاية تصل إلى وجهتها، وهذا يصدق علينا جميعاً كأفراد أو أسر أو شركات، فالسبيل هو أن يكون لديك "مثال فى ذهنك" والتزام مشترك تجاه التغذية الاسترجاعية المستمرة، والتصحيح المستمر للمسار.

لماذا سبع، ولم تكن ست عشرة أو ثمانى أو خمس عشرة؟ ما هو الشىء المقدس بخصوص السبعة؟

لا شئ مقدس بخصوص السبعة، بل من قبيل المصادفة أن العادات الثلاث الخاصة للظفر (حرية الاختيار، الاختيار، الفعل) تسبق العادات الثلاث العامة (الاحترام، الفهم، الإبداع) ثم تأتى واحدة لتجديد البقية، ومجموع هذه سبع، وإذا ما كانت هناك صفات أخرى مرغوبة تود أن تجعلها عادة، فإنك ببساطة تضعها تحت العادة الثانية، كواحدة من القيم التى تحاول أن تحيا بها، بمعنى أخر نقول إنه إذا كانت الدقة صفة محببة إليك وتريد جعلها عادة، فإنها ستكون واحدة من قيم العادة الثانية، لذا فمهما يكن ما تتوصل إليه، عليك أن تضعه تحت العادة الثانية، وهى نظامك الخاص بالقيم، أما العادة الأولى، فهى الفكرة القائلة بأنك تستطيع امتلاك نظام للقيم، وأن بإمكانك اختيار نظام قيمك، والعادة الثانية هى تلك الاختيارات أو القيم، والعادة الثالثة هى أن تحيا على هذه القيم، لذا فإنها أساسية وعامة ومتصلة ببعضها البعض.

كيف تؤثر فيك المعرفة؟

تؤثر فىَّ بطرق مختلفة، فمن منظور أخوى تصيبنى هذه المعرفة بالغرور، ومن منظور تعليمى فإنها تحثنى على التواضع، ولكن ينبغى أن أعترف أننى لست مؤلف أى من هذه المبادئ، ولا أستحق أى عرفان، ولست أقول هذا رغبةً منى فى التواضع، بل أقوله لأننى أومن به، وأنا أرى نفسى كمعظمكم: باحثاً عن الحقيقة والفهم، ولست بمعلم، ولا أحب أن يطلق على لقب المعلم، ولا أريد تلاميذ. إنما أنا أحاول فقط تشجيع التتلمذ على المبادئ الموجودة فعلاً فى قلوب الناس، كى يحيا الناس فى صدق مع ضمائرهم.

لو أتيحت لك الفرصة كى تبدأ من جديد، فما هو الشىء الذى ستفعله على نحو مختلف كرجل أعمال؟

سأقوم بعملية تزويد وانتقاء أكثر استراتيجية ومبادرة، فعندما تغمرك الأمور الملحة، وتواجه آلاف الأشياء فى وقت واحد، يسهل كثيراً أن تضع الأشخاص الذين يبدو أن لديهم حلولاً فى المناصب الرئيسية، ولا يكون هناك ميل إلى النظر بعمق فى خلفياتهم وأنماطهم، ولا بذل "المثابرة اللازمة" ولا التطوير الحريص للمعايير التى ينبغى الوفاء بها فى وظائفهم أو مهامهم الخاصة، وإنى على قناعة بأنه عندما يتم التزويد والانتقاء بأسلوب استراتيجى من خلال التفكير على المدى الطويل والاعتماد على المبادرة، وليس على أساس ضغوط اللحظة - تكون لذلك فوائد جمة على المدى الطويل. قال لى شخص ذات مرة: عليك أن تنظر بعمق فى الشخصية والكفاءة، لأن أى قصور فى أحد الجانبين سيظهر فى النهاية فى كلا الجانبين. وأنا موقن بأنه بالرغم من أهمية التدريب والتطوير، إلا أن التزويد والانتقاء أكثر أهمية.

لو عادت بك الأيام فما الذى تفعله على نحو مختلف بصفتك أباً؟

بوصفى أباً أتمنى لو أنى قضيت المزيد من الوقت فى العناية بتطوير اتفاقيات لينة غير رسمية تحقق المنفعة للجميع مع كل أولادى فى مختلف مراحلهم العمرية، فنظراً لرحلات العمل والتزاماته كنت أسترضى أولادى وما أكثر ماكانت علاقتى بهم تحقق المنفعة لهم وحدهم دونى، بدلاً من إسداء الثمن فى بناء علاقة فعالة تنمو من خلال الاتفاقيات السليمة التى تحقق المنفعة للجميع.

كيف تغير التقنية مجال الأعمال مستقبلاً؟

أنا أومن بمقولة "عندما تتغير البنية التحتية فإن كل شىء ينهار". وأرى البنية التحتية الفنية جوهرية بالنسبة لكل شئ، فسوف تزيد من سرعة جميع التيارات الحسنة والسيئة، وأنا مقتنع أيضاً لهذا السبب ذاته أن العنصر البشرى سيصبح أكثر أهمية، فالتقنية العالية بدون اللمسة الراقية ليست ذات قيمة، وكلما زاد نفوذها، كلما زادت أهمية العامل البشرى الذى يتحكم فى التقنية، ولاسيما فى تطوير التزام ثقافى تجاه معايير استخدامها.

هل فوجئت بالشهرة العالمية التى لقيتها العادات السبع فى البلدان والثقافات الأخرى، وبين الناس من جميع الأعمار، ومن الجنسين؟

نعم ولا. نعم من حيث أنه لم تكن لدى فكرة بأن العادات السبع ستصبح ظاهرة عالمية، وأن بضع كلمات ستصبح جزءاً من الثقافة الأمريكية، ولا من حيث إن المادة تم تجريبها لأكثر من ٢٥ سنة، وأنا كنت أعرف أنها ستفيد لأنها فى الأساس قائمة على مبادئ ليست من اختراعى، ومن ثم لا أشكر عليها.

كيف تبدأ بتعليم العادات السبع لكل طفل صغير؟

أظن أننى سأتمسك بقواعد ألبرت شفايتزر الأساسية الثلاث لتربية الأطفال، وأولها وثانيها وثالثها: المثال، ولكننى لن أمضى بعيداً هكذا، بل سأقول: أولاً: المثال، ثانياً: أقم علاقة حنونة ووثيقة، ثالثا: قم بتعليم بعض من الأفكار البسيطة التى تبنى عليها العادات، وبلغة الأطفال، بإيجاز ساعدهم على تفهم أسس وبعض مفردات العادات السبع، وبين لهم كيفية معالجة تجاربهم الخاصة من خلال المبادئ، ودعهم يتعرفون على أى المبادئ والعادات يتم تصويرها فى حياتهم.

رئيسى (شريك حياتى، طفلى، صديقى، إلخ) يحتاج حقاً إلى العادات السبع، فما الذى توصينى به لأجعل ذلك الشخص يقرأ الكتاب؟

لا يهتم الناس بمقدار معرفتك إلى أن يعرفوا مقدار اهتمامك. ابن علاقة ثقة وصراحة قائمة على مثال شخص جدير بالثقة، ثم أطلعهم على ما تُسهم به العادات السبع فى حياتك، وحينئذ، وفى الوقت المناسب، لك أن تدعوهم للمشاركة فى برنامج تدريبى، أو تمنحهم كتابك كهدية، أو تعلمهم بعضاً من الأفكار الأساسية عندما تستدعى المناسبة ذلك.

ما هى خلفيتك، وكيف توصلت إلى كتابة العادات السبع؟

كان مفهوماً ضمنياً أننى سأسير على نهج والدى، و أدخل مجال عمل الأسرة، ولكنى وجدت متعة فى تعليم تدريب القادة وتعليمهم أكثر من مجال الأعمال ذاته. لقد تعمق اهتمامى وضلوعى فى الجانب الإنسانى للشركات عندما كنت فى مدرسة هارفارد للأعمال، وفى وقت لاحق قمت بتدريس المواد التجارية فى جامعة بريجام، وبأعمال الاستشارة والنصح والتدريب كعمل ثانوى لعدة سنوات. خلال ذلك الوقت أصبحت مهتماً بإنشاء برامج متكاملة للتنمية الإدارية والقيادية حول مجموعة من المبادئ المتزنة المتسلسلة، وتطورت هذه المبادئ فى النهاية لتصبح العادات السبع، وحينئذ ـ وبينما كنت أقوم بتطبيقها على الشركات ـ تطورت هذه المبادئ إلى مفهوم القيادة المتمركزة حولها. قررت ترك الجامعة وقضاء وقتى كله فى تدريب التنفيذيين من جميع أنواع الشركات. بعد عام من اتباع مقرر تم تطويره بعناية، تمكنا من توصيل المادة إلى الناس فى كل أنحاء العالم.

ما هو ردك على الذين يدعون حيازتهم لوصفة النجاح الحقيقية؟

أقول لهم شيئين، أولهما: لو كان ما يقولون قائماً على المبادئ أو القوانين الطبيعية، فأنا أريد أن أتعلم منهم وأثنى عليهم. ثانيا: أقول إننا قد نستخدم كلمات مختلفة لوصف المبادئ الأساسية أو القوانين الطبيعية ذاتها.

أأصلع أنت فى الحقيقة أم أنك تحلق رأسك من أجل الفعالية؟

أصغ إلىّ. فى الوقت الذى تنشغل فيه أنت بتجفيف شعرك، أكون أنا فى الخارج قائماً على خدمة العملاء، وفى الواقع أننى عندما سمعت لأول مرة مقولة "الأصلع جميل" حلقت رأسى.

تقييم التأثير

عندما تم لأول مرة نشر كتاب العادات السبع للناس عظيمى الفعالية منذ أكثر من عشر سنوات، قيل الكثير وكُتِبَ الكثير عن العادات ومقدار العون الذى قدمته للناس ليصبحوا أكثر فعالية، ومن أجل إعداد هذا الكتاب كيف تحيا العادات السبع، فإننا قمنا باستعراض آلاف الخطابات التى وصلتنا على مر السنوات من كل أنحاء العالم، من الذين كتبوا إلينا للتعبير عن تقديرهم لتأثير العادات السبع على حياتهم.

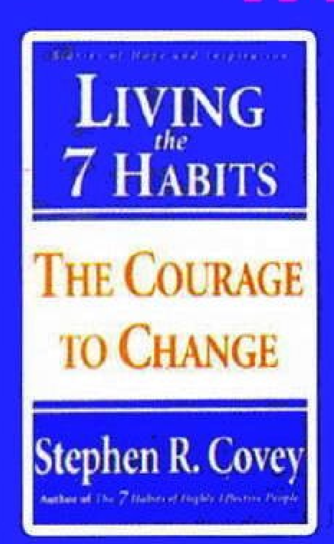
تلعب هذه القصص دوراً معاوناً فى بحث وفهم أثر العادات السبع، ولكن لم يزل هناك الكثير مما يُقال فى البحث العلمى أو الحقائق الثابتة، فالصورة والتقييم الكاملين لقوة العادات السبع تشمل كلاً من الحقائق الثابتة والقصص، لذا فبالإضافة إلى هذه القصص التى تم جمعها من الخطابات والحوارات، قام فرانكلين كوفى على مر سنوات بإجراء بحوث علمية لتقييم تأثير العادات السبع على أداء الأفراد والشركات والنتيجة المالية أو عائد الاستثمار.

يكشف ذلك البحث للحقائق الثابتة أن هناك أثراً إيجابياً مهماً إحصائياً على كل الفئات الثلاث بعد التدريب على العادات السبع، فبالنسبة للفرد يكون هناك أثر مهم على السلوكيات من قبيل تقبل المسؤولية عن التصرفات، وخلق المزيد من الاتزان فى كل مجالات الحياة، وزيادة المتابعة لمجموعات العمل، وتحقيق توازن بين الحاجة إلى التركيز على نتائج العمل وبين اهتمامات الأفراد وحاجاتهم، والحصول على التغذية الاسترجاعية حول طرق التحسين.

أما بالنسبة للشركة، فإن الأثر المهم يتضح فى تحسن نتائج الأداء الرئيسية، مثل عادات العمل، ومناخه، وخدمة العملاء، وكل حاملى الأسهم.

والأثر الأكثر عمقاً بالنسبة للشركات يتضح من خلال عائد الاستثمار، فالبحوث تكشف أن التدريب على العادات السبع يسفر عن تحقيق خبرات مالية كبيرة وفقاً لتخفيض إجمالى الحركة وزيادة الإنتاجية والحفاظ على الوقت، والنتيجة النهائية هى أن التدريب يدر عائداً يبلغ أضعاف ما أنفق عليه.

وإذا مـا كنـت مهتماً ببيانات إحصائية معينة أو بكيفية تقييم تأثير التدريب علـى الأداء فـى شـركتك، فاذهـب إلى موقعـنا عـلى الشـبكة وهـو: www.franklincovey.com أو اتصـل هاتفياً بمركـز فـرانكلين كوفـى للـبحوث والتقييم على هاتف رقم ٧٧١٦-٣٣١-٨٠٠-١ داخلى ٦٤٠٩٣.



"لتتعايش مع التغيير، وتجنى من ورائه أفضل النتائج فأنت بحاجة إلى مبادىء لا تقبل التغيير"

د: ستيفن ر. كوفى

قد يبدو أن تحقيق نجاح متوازن يدوم طويلاً، أمراً صعب المنال فى عالم اليوم المعقد الذى يشوبه الاضطراب والتغيّر الدائم. ولكن بالفعل هناك أشخاصاً تمكنوا من تحقيق هذا النجاح من خلال التزامهم بسبعة من المبادئ العالمية الراسخة الواضحة التى يمكن الاستعانة بها فى مختلف المواقف والثقافات.

ويوضح د: كوفى من خلال كتابه "العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة" كيف استعانت شخصيات ناجحة بتلك المبادىء فى حلّ المشكلات وتذليل العقبات وتغيير مسار حياتهم. ومن خلال استعراضه للتجارب العملية لأفراد استعانوا بتلك المبادىء لتحقيق نجاحات باهرة فى عالم متغيّر يقدّم د: كوفى سلسلة من الإرشادات العملية ومصادر الإلهام المؤثر لقارىء يبحث عن أسلوب مجرّب يوفر له حياة هادفة.

"ها هو "ستيفن كوفى" يعاودنا بمسلك آخر يعرض فيه لمشكلات حياة كل رجل وامرأة وطفل. فيضم هذا الكتاب سلسلة من أروع القصص لأفراد يفتحون لك نافذة تطل منها على أروع تجارب حياتهم الشخصية".

"جاك كانفيلد" أحد المشاركين فى تأليف سلسلة كتب غذاء الروح التى تتصدّر قائمة "New York Times" لأكثر الكتب مبيعاً

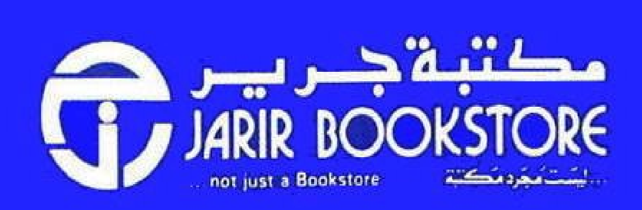
"لقد أثر هذا الكتاب فى نفس أيما تأثير، وبالتأكيد سوف يذكرك ويساعدك دوماً على الاستفادة عملياً من أعظم دروس التراث البشرى وأكثرها أهمية. إنه - بلا شك - رائعة أخرى من روائع "كوفى" الأدبية.

"ريتشارد كارلسون" مؤلف سلسلة "لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر

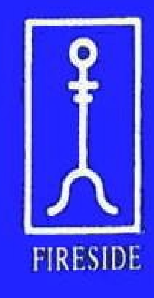
"سواءً قمت بقراءة ؟العادات السبع؟ أولاً، قطعاً سوف تغير القصص التى يزخر بها هذا الكتاب مسار حياتك".

لارى كينج

هذا الكتاب إصدار آخر من مؤسسة "فرانكلين كوفى" التى سبق أن قدّمت لك كتب "العادات السبع" للناس الأكثر فعالية"، "الأهم فالمهم"، "العادات السبع لمراهقين أكثر فعالية".











www.ibtesama.com